

Jarkko Kurronen

MUOTOILU & KUNTA

Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista





Aalto-yliopisto
Taiteiden ja suunnittelun
korkeakoulu

Aalto-yliopisto, PL 11000, 00076 AALTO

www.aalto.fi

Taiteen maisterin opinnäytetyön tiivistelmä

Tekijä: Jarkko Kurronen	Julkaisuvuosi: 2013
Laitos: Muotoilun laitos	Koulutusohjelma: Teollinen ja strateginen muotoilu
Työn nimi: Muotoilu & Kunta: Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista	
Tutkinto: Taiteen maisterin opinnäytetyö	
Kieli: suomi	Sivumäärä: 89
<p>Opinnäytetyö tarkastelee muotoilun mahdollisuuksia ja lähtökohtia osana julkisen sektorin uudistamista. Julkisen sektorin organisaatioista tutustutaan Espoon kaupungin sivistystoimeen, joka toimi opinnäytetyön tukijana ja yhteistyökumppanina. Muotoilun edellytyksiin syvennyttään kahden sivistystoimeen sijoittuvan case-esimerkin sekä kirjallisuuskatsauksen avulla. Case-esimerkeistä toinen on vapaan sivistystyön tulosityksikön kulttuuripalvelujen alullepanema palvelumuotoilua hyödyntänyt Kulttuurineuvola -projekti. Toinen esimerkki on osana opinnäytetyötä toteutettu sivistystoimen henkilökunnalle suunnatun palvelumuotoilun työkalupakin suunnittelu. Kirjallisuuskatsauksen tukemina case-esimerkit tarjoavat yleiskatsauksen julkiselle sektorille suuntautuvan muotoilun realiteeteista muotoilun ja muotoilijan näkökulmasta katsottuna.</p> <p>Opinnäytetyö lähtee liikkeelle kirjallisuuskatsauksella, jossa tarkastellaan julkisen sektorin nykytilannetta, innovaation ja muotoilun tarvetta sen kehittämisessä sekä mahdollisuuksia muotoilun käytölle. Seuraavaksi tutustutaan sivistystoimen kontekstiin haastatteleamalla sen eri tulosityksikköjen kehittämisestä vastaavia johtohenkilöitä ja järjestämällä sarja henkilökunnalle suunnattuja yhteissuunnittelutyöpajoja. Lisäksi tarkastellaan lähemmin Kulttuurineuvola -projektia. Haastattelujen, työpajojen ja case-tutkimuksen tarkoituksena on tarjota kontekstin tuntemuksen lisäksi lähtökohdat työkalupakin suunnittelulle, joka on työn seuraava vaihe. Suunnittelun tueksi tehdään vielä benchmarking -katsaus olemassa oleviin muotoilun työkalupakkeihin. Yhteenvedossa tarkastellaan Kulttuurineuvola- ja Työkalupakki -projekteja kahtena erilaisena tapana esitellä muotoilua julkiselle sektorille. Lopulta ehdotetaan mahdollisia käytännön toimenpiteitä ja tutkimuskohteita muotoilun käytön edesauttamiseksi.</p>	
Avainsanat: Palvelumuotoilu, Julkinen sektori, Julkiset palvelut, Työkalupakki, Yhteissuunnittelu	

Kiitokset

Espoon kaupungin sivistystoimi

Kristiina Erkkilä
Kati Moisio-Imbert
Marjaana Jaranne
Milena Salonen
Kaikki haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneet

Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu

Tuuli Mattelmäki
Lin Pei
Sanna Tuononen
Tatu Vienamo

Perhe ja kaverit

äiti ja isä
Brenda

Jarkko Kurronen

MUOTOILU & KUNTA

Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista

SISÄLLYS

1. AIHEEN ESITTELY > s. 6-27

- 1.1 Työn aihe ja tavoite > s. 8
- 1.2 Espoon kaupungin sivistystoimi > s. 10
- 1.3 Kulttuurineuvola -projekti > s. 12
- 1.4 Kulttuuripakkaus > s. 12
- 1.5 Omat lähtökohtani > s. 16
- 1.6 Prosessi ja menetelmät > s. 17
- 1.7 Mittakaava ja lähestymistapa > s. 17
- 1.8 Teoreettinen tausta > s. 18
- 1.9 Keskeiset käsitteet > s. 18

2. INNOVAATIO JULKISELLA SEKTORILLA > s. 26-39

- 2.1 Miksi julkinen sektori tarvitsee innovaatiota? > s. 28
- 2.2 Innovaatiohaasteet ja -mahdollisuudet > s. 29
- 2.3 Uusi palvelujen tuottamisen malli > s. 30
- 2.4 Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia > s. 32
 - Miten muotoilu auttaa julkisen sektorin uudistamisessa? > s. 34
 - Muotoilun haasteet - mikä estää muotoilun käytön? > s. 36
 - Millä muotoilun käyttöönottoa edesautetaan? > s. 36

3. KONTEKSTIIN TUTUSTUMINEN > s. 40-57

- 3.1 Sivistystoimen kehittämisjohdon haastattelut > s. 42
- 3.2 Case-tutkimus: Kulttuurineuvola > s. 47
 - Muotoiluprosessi > s. 47
 - Haastattelut > s. 48
 - Case-tutkimuksen yhteenveto > s. 50
- 3.3 Yhteissuunnittelutyöpajat > s. 50

4. TYÖKALUPAKKI PALVELUMUOTOILUUN > s. 58-71

- 4.1 Mihin työkalupakkeja tarvitaan? > s. 60
- 4.2 Sivistystoimen työkalupakin lähtökohdat > s. 60
- 4.3 Benchmarking - Muotoilun työkalupakit > s. 61
- 4.4 Työkalupakin suunnittelu > s. 68

5. YHTEENVETO > s. 72-81

- 5.1 Kaksi tapaa esitellä muotoilua > s. 74
 - Palvelumuotoiluprojekti: Kulttuurineuvola > s. 74
 - Työkalupakki palvelumuotoiluun > s. 75
- 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin > s. 76
- 5.3 Keskustelua > s. 78

AIHEEN ENSIMMÄINEN ESITTELY

1 AIHEEN ESITTELY

Ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön aihe ja valotetaan sen valintaan johtanutta taustaa. Lisäksi asetetaan työn tavoitteet ja mittakaava sekä määritellään työn prosessi, metodit ja teoreettinen tausta. Tällä pyritään rakentamaan kattava viitekehys, jonka avulla myös asiaan perehtymättömän on mahdollista ymmärtää kokonaisuutta.

1.1 Työn aihe ja tavoite

Maisterin opinnäytetyöni aiheena on muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet julkisten palvelujen uudistamisessa. Tarkastelen työssäni julkisen sektorin organisaatioista Espoon kaupungin sivistystoimea, jonka käyttöön suunnittelen palvelujen kehittämiseen tarkoitetun palvelumuotoilun työkalupakin. Tämän lisäksi käytän case-esimerkkinä Kulttuurineuvola -projektia, jossa sovellettiin muotoilua julkisen sektorin palvelun kehittämiseen. Näiden avulla pyrin tutkimaan mahdollisuuksia esitellä muotoilu osaksi julkisen sektorin toimintaa.

Opinnäytetyö alkaa kirjallisuuskatsauksella, joka keskittyy innovaatioon ja muotoiluun julkisella sektorilla. Sivistystoimen kontekstiin tutustutaan asiantuntijoiden haastatteluilla sekä kolmella palvelumuotoilutyöpajalla. Niiden perusteella määrittelen periaatteet, joita sovellan käytäntöön sivistystoimelle suunnatun palvelumuotoilun työkalupakin suunnittelemiseksi. Tarkastelen myös toista sivistystoimeen suuntautunutta palvelumuotoiluprojektia, Kulttuurineuvola, ja vertaan näitä lähestymistapoja keskenään. Lopulta esitän lähtökohtia muotoilun soveltamiseksi julkiselle sektorille.

Yhteistyökumppaninani on Espoon kaupungin sivistystoimi, jonka lähtökohtana yhteistyölle oli kiinnostus palvelumuotoilun mahdollisuuksia kohtaan. Sivistystoimen tavoitteena on uudistaa organisaatiotaan käyttäjälähtöisempään ja innovatiivisempaan suuntaan uusia toimintatapoja käyttäen. Pyrkimyksenä on myös toimia yli hallintorajojen ja tehdä tiiviimmin yhteistyötä kolmannen ja yksityisen sektorin kanssa.

Sivistystoimen ja Espoon kaupungin viimeaikaisissa linjauksissa puhutaan käyttäjien osallistamisesta, palvelujen innovoinnista ja luovien metodien hyödyntämisestä keskeisinä keinoina uudistaa palveluja (ks. esim Espoo 2012), mutta käytännön tietoa niistä on vielä niukasti. Sivistystoimi halusikin opinnäytetyöni myötä saada käyttöönsä konkreettisia keinoja palvelumuotoilun soveltamiseen.

Omana tavoitteenani on olla mukana mahdollistamassa julkisen sektorin uudistumista. Uskon että kaupungin tapaan tuottaa palveluja tarvitaan käyttäjälähtöisempää näkökulmaa. Toimimalla joustavamin asukkaiden tarpeita ymmärtäen ja niihin reagoiden voitaisiin ennaltaehkäistä ongelmia ja näin säästää resursseja ja parantaa elämänlaatua. Lisäksi toivon työni osaltaan edesauttavan muotoilun tunnettuutta ja käyttöä julkisten palvelujen kehittämisessä.

Opinnäytetyö lähtee olettamuksesta, että julkisten palvelujen täytyy uudistua. Keinoksi uudistumiselle tarjotaan muotoilua ja päämääräksi asetetaan radikaali muutos palvelujen tuottamisen malliin. Työ keskittyy tarkastelemaan julkisten palvelujen nykyistä tilannetta, muotoilun mahdollisuuksia sekä käytännön keinoja muotoilun käyttöönoton edistämiseksi julkisella sektorilla.

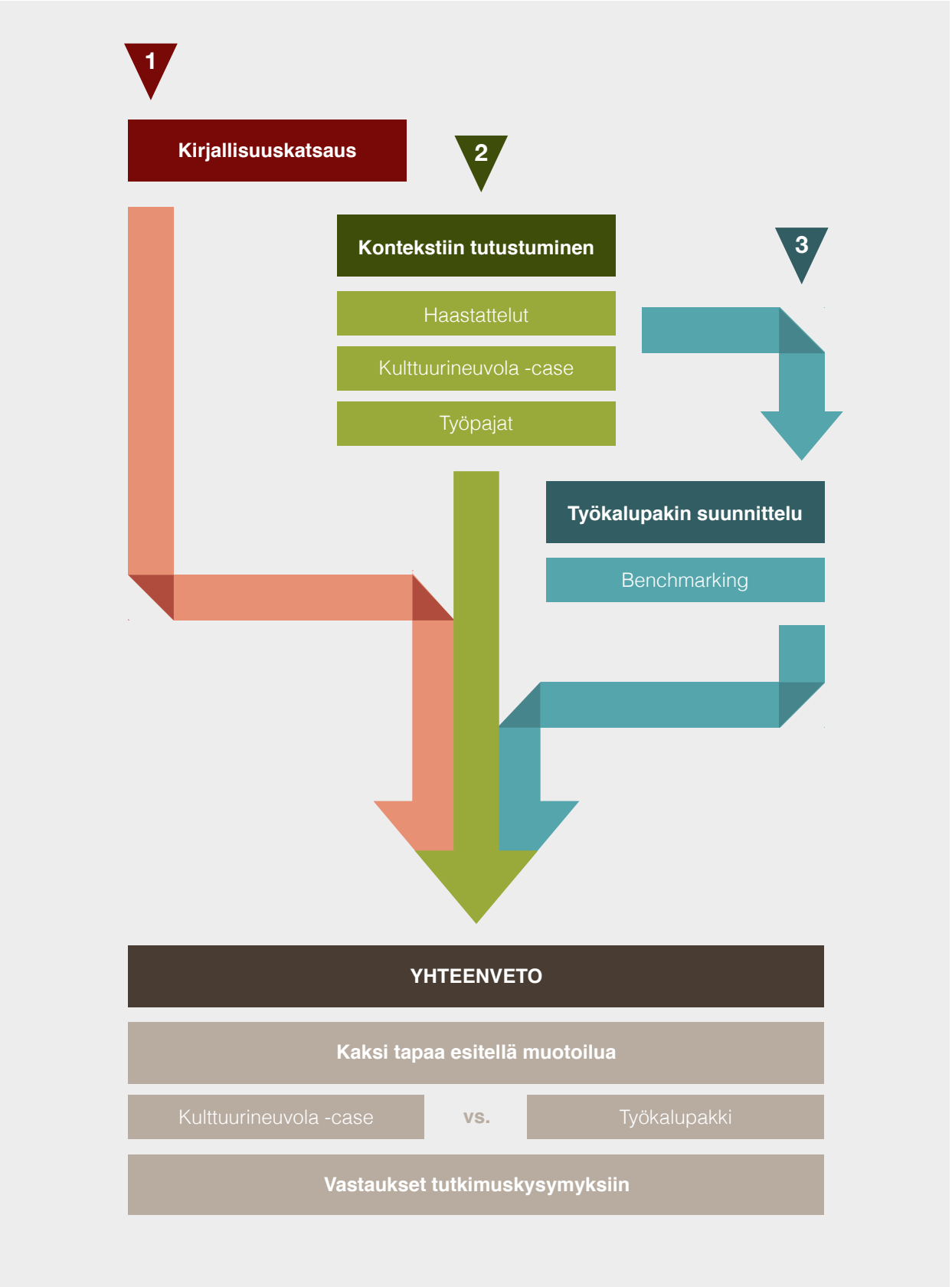
Tutkimuskysymykset

Pyrin työssäni vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mitkä ovat muotoilun mahdollisuudet ja haasteet julkisen sektorin palvelunkehittämisessä?

Miten muotoilun käyttöä julkisella sektorilla voidaan edesauttaa muotoilun näkökulmasta?

Tutkimuskysymykset ovat varsin laveat, mutta tämän opinnäytetyön puitteissa vastaan niihin kirjallisuuden sekä erityisesti kahden case-esimerkin avulla.



Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne

1.2 Espoon kaupungin sivistystoimi

Sivistystoimi on yksi Espoon kaupungin organisaation neljästä toimialasta sosiaali- ja terveystoimen, tekni- sen ja ympäristötoimen sekä palveluliiketoimen ohella. Jokainen toimiala jakautuu lisäksi useampaan tulo- syksikköön, joilla on omat johtajansa. Toimialat toimi- vat valtuuston, kaupunginhallituksen sekä lautakun- tien ja johtokuntien alaisuudessa.

Sivistystoimen tulosityksiköt ovat Suomenkielinen varhaiskasvatus, Suomenkielinen opetus, Ruotsinkie- linen varhaiskasvatus ja opetus, Vapaa sivistystyö, Liikuntapalvelut, Nuorisopalvelut ja Kaupunkikulttu- uri. Lisäksi sivistystoimella on oma esikuntansa. Noin 7500 työntekijää työllistävän sivistystoimen vastuulla ovat muun muassa kirjastot, kulttuuripalvelut, liikun- tapalvelut, päivähoito, työväenopistot, ammatillinen koulutus, korkeakoulut sekä esi-, perus- ja lukio-ope- tus.

Ylin päätösvalta Espoon kaupungissa on 75-jäsenisellä valtuustolla, joka valitaan asukkaiden toimesta joka neljäs vuosi. Valtuusto nimittää kaupunginhallituksen, joka valvoo hallintoa ja taloudenhoitoa sekä edustaa kaupunkia. Kaupunginhallituksen alaisena toimii myös valtuuston nimittämä kaupunginjohtaja. Espoon 11 lautakuntaa ja kolme johtokuntaa eri tehtäväalueilta tekevät palvelujen ja toiminnan kehittämistä koskevia ehdotuksia kaupunginhallitukselle. Ne valvovat myös toiminnan, talouden ja organisaation suunnittelua, ke- hittämistä ja seurantaa (Espoo 2013).

Espoon arvoihin kuuluu 1) asukas- ja asiakaslähtöisyys; 2) suvaitsevaisuus, inhimillisuus ja tasa-arvo; 3) luo- vuus ja innovatiivisuus; 4) kumppanuus ja yhteisöl- lisyys; 5) tuloksellisuus ja vaikuttavuus; 6) kestävä kehi- tys (Espoo 2011). Kaupungin arvoista voidaan päätellä, että se pyrkii tekemään toiminnastaan kestävää kuun- telemalla asukkaita ja hyödyntämällä luovia metodeja sekä verkostoitumista. Tämä sopii hyvin yksin palvelu- muotoilun ideologian kanssa ja tarjoaa näin ollen hyvät lähtökohdat muotoilumetodien soveltamisen tutkimis- een.

Espoon vuoden 2013 talousarviossa tiivistetään vuo- den toimintasuunnitelma sivistystoimen osalta näin: *Vuonna 2013 sivistystoimessa kiinnitetään erityistä huo- miota lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukemiseen. Palveluja kehitetään hallintorajat ylittävillä uusilla toimintatavoilla. Palvelurakenteita uudistetaan vastaamaan uusia palve- lukokonaisuuksia, niin että ne parhaalla mahdollisella ta- valla tukevat lasten, nuorten ja perheiden hyvää elämää. Yhteistyötä järjestöjen ja yksityisten palveluntuottajien – esimerkiksi koulutuskonsernit, liikunta-, kulttuuri- ja nuorisojärjestöt – kanssa tiivistetään* (Espoo 2012 s.12).

Kuva 2: Espoon kaupungin organisaatio (www.espoo.fi)



Sosiaali- ja terveystoimi	Sivistystoimi	Tekninen ja ympäristö- toimi	Palveluliiketoimi
<ul style="list-style-type: none">• Perhe- ja sosiaali- palvelut• Terveyspalvelut• Vanhuspalvelut	<ul style="list-style-type: none">• Suomenkielinen varhaiskasvatus• Suomenkielinen opetus• Ruotsinkielinen varhaiskasvatus ja opetus• Kaupunkikulttuuri• Vapaa sivistystyö• Liikuntapalvelut• Nuorisopalvelut	<ul style="list-style-type: none">• Kaupunkisuunnitte- lukeskus• Tekninen keskus• Ympäristökeskus• Tilakeskus*	<ul style="list-style-type: none">• Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos*• Kiinteistöpalvelut*• Espoo logistiikka*• Espoo Catering*• Espoo Kaupunkitek- niikka• Espoo Talouspalve- lut*• Espoo henkilöstö- palvelut• Kaupunkitieto• Tietotekniikkapalvelut

*) Liikelaitos. Muut ovat tulosityksiköitä.

1.3 Kulttuurineuvola -projekti

Kulttuurineuvola on Espoon sivistystoimen alaisuudessa toimivan kulttuuripalvelujen vuonna 2010 alullepanema kokeellinen palvelupilotti, jonka tarkoituksena on informoida kulttuurista ja kulttuuripalveluista. Toiminta toteutetaan yhdessä neuvoloiden kanssa ja se muodostuu käytännössä kaupungin eri kulttuuripalvelujen edustajien käynneistä neuvoloissa. Tämän lisäksi vuoden 2013 lopulla otetaan käyttöön ns. Kulttuuripakkaus, jota jaetaan neuvoloissa osana Kulttuurineuvolatoimintaa.

Tarve Kulttuurineuvolan tyyppiselle toiminnalle oli havaittu vuonna 2009 avoimen päiväkodin asiakasraadin palautteen perusteella (alueelliset asiakasraadit olivat osa vapaan sivistystyön tulosityksikön asukaslähtöisen palvelunkehittämisen pilotointia). Raatiin osallistuneet lapsiperheet toivoivat, että kulttuurista tiedotettaisiin neuvoloissa. Myös neuvoloissa oli huomattu lapsiperheiden vähentynyt yhteinen arki-kulttuurin harrastaminen, minkä tiedettiin vaikuttavan perheiden hyvinvointiin. Kolmas indikaattori kulttuuripalvelujen vähentyneestä käytöstä oli Espoon asukasluku suhteessa kaupungin tarjoamien palvelujen käyttäjien lukumäärään.

Kulttuurineuvolan lähtökohtana oli monien tutkimusten tukema ajatus kulttuurin linkittymisestä fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen terveyteen. Kulttuuripalvelujen henkilökunta uskoi, että aktivoimalla ihmisiä kulttuuriseen toimintaan vältettäisiin pitkällä aikavälillä syrjäytymistä ja sairauksia. Kulttuurin harrastamiseen haluttiin luoda kaikille kuntalaisille tasapuoliset mahdollisuudet. Erityisesti kulttuurin ja taiteen piiriin haluttiin saattaa ne perheet, joita kulttuuripalvelujen tiedotus ei tavoittanut.

Neuvola todettiin hyväksi tukikohdaksi palvelulle juuri saavutettavuuden takia. Näin tavoitettaisiin suurin osa espoolaisista heti elinkaaren alusta alkaen. Myös neuvolan rooli lapsen kasvattamisen tukemisessa sopi yhteen palvelun luonteen kanssa. Kulttuurineuvola -toimintaa varten aloitettiin yhteistyö kulttuuripalvelujen ja sosiaali- ja terveystoimen kanssa.

Yhteistyö kulttuuripalvelujen ja Aalto-yliopiston välillä Kulttuurineuvolan kehittämiseksi alkoi syksyllä 2011. Olin mukana Tuuli Mattelmäen ohjaamalla Designing for Services -kurssilla, jolla tutustuttiin palvelumuo-

toiluun suunnittelemalla ratkaisuja hyvinvointiin liittyviin haasteisiin. Ryhmämme sai tehtäväkseen Kulttuurineuvolan kehittämisen.

Kurssin alussa Kulttuurineuvola oli vasta pantu alulle. Tässä vaiheessa oli vielä epäselvää miten toimintaa kehitettäisiin. Organisaatiossa käytiin läpi muutoksia, eikä resursseja tai selkeitä vastuunkantajia projektille ollut. Kulttuurineuvolatoiminta oli silti saatu käyntiin pienimuotoisen pilottikokeilun muodossa.

Kurssin aikana sovellettiin muotoilun työmenetelmiä ja prosessia Kulttuurineuvolan kehittämisen haasteen määrittelemiseksi, käyttäjälähtöisyyden sisällyttämiseksi ja yhteisten visioiden luomiseksi. Suunnitteluprosessissa tehtiin yhteissuunnittelua yhdessä kaupungin työntekijöiden kanssa ja haastateltiin lapsiperheitä heidän toiveisiinsa ja huoliinsa liittyen. Lopputuloksena oli kolme palvelukonseptia, jotka täydentäisivät Kulttuurineuvola.

1.4 Kulttuuripakkaus

Kulttuuripakkaus oli yksi kolmesta konseptista, jotka oli suunniteltu Kulttuurineuvolan kehittämiseksi. Yhdessä teollisen ja strategisen muotoilun opiskelijoiden Lin Pein, Sanna Tuonoson ja Tatu Vienamon kanssa olimme haastatelleet espoolaisia lapsiperheitä ja todenneet palveluiden saavutettavuuden olevan yksi suurimmista esteistä perheiden kulttuurin harrastamiselle. Kulttuurineuvolan kaltainen tiedotuksen jalkautuminen koettiin mielekkääksi tavaksi vastaanottaa tietoa.

Kulttuuripalveluille esittelemämme ILO-kokonaisuuden muodostivat kolme konseptia. Keskeisessä osassa oli tiedottamiseen ja perheiden verkostoitumiseen tarkoitettu internetsivusto, joka tarjoaisi työkaluja paikalliseen verkostoitumiseen ja tiedon jakamiseen. Tiedotuksen jalkauttamiseksi suunnittelimme Espoon kulttuuritarjonnan liikkuvaksi näyttelyksi tarkoitetun kulttuuribussin. Näin esimerkiksi musiikkikoulun opiskelijat voisivat kiertää esiintymässä lapsiperheille ja tarjota samalla näytteen kyseisestä palvelusta. Kolmas konsepti oli äitiyspakkauksen tavoin neuvolassa jaettava Kulttuuripakkaus. Sen ajatuksena oli tarjota materiaalia, joka innostaisi lapsiperheitä kulttuurin piiriin.

Kulttuuripalvelujen henkilökunta piti kaikkia konsepteista toteuttamiskelpoisina. Näistä Kulttuuripakkaus

valikoitui ensimmäisenä jatkokehitykseen, koska se oli selkeästi nopein viedä pilottikokeilun asteelle. Niinpä sovimme Kulttuuripakkauksen toteuttamisesta, ja kesäkuussa 2012 aloitimme projektin kulttuuripalvelujen palkkaamana yhdessä Lin Pein ja Sanna Tuonoson kanssa.

Saadaksemme kokonaiskuvan Espoon kulttuuritarjonnasta, lähdimme liikkeelle palveluntarjoajien kartoituksella. Pyrimme ottamaan huomioon kaikki kulttuurin osa-alueet kirjastoista museoihin, teattereihin ja taidekouluihin. Valitsimme kaupungin tuottamista ja tukemista palveluista niitä jotka yhdessä kulttuuripalvelujen henkilökunnan kanssa totesimme kaikkein keskeisimmiksi lapsiperheiden sekä kaupungin kannalta. Kesäkuun aikana haastattelimme lukuisia Espoon kulttuuripalvelujen edustajia.

Haastatteluista saimme selville muun muassa, että kaikki kulttuuripalvelut halusivat palvelunsa olevan edustettuna Kulttuuripakkauksessa. Useimmat haastattelemistamme henkilöistä arvelivat tiedotuksen jättävän katveeseen osan kohderyhmästä ja uskoivat hyötyvänsä Kulttuuripakkauksen kaltaisesta yhteisestä tiedotuskanavasta. Haastattelun hetkellä kaikki palveluista tiedottivat tapahtumistaan enimäkseen omien internetsivujensa kautta sekä satunnaisilla sanomalehti-ilmoituksilla.

Lapsiperheiden haastattelua varten teimme hahmomallin Kulttuuripakkauksesta, jotta keskustelujen tueksi olisi jotain konkreettista. Hahmomallipakkaus toimi hyvänä lähtökohtana keskustelulle ja toi esille vanhempien toiveita, huolenaiheita ja ideoita kulttuuripalvelujen saatavuuteen liittyen. Useimmat vanhemmat olivat innokkaita osallistumaan pakkauksen suunnitteluun tuntiessaan tulevansa kuulluksi. Teimme kolme haastattelukierrosta, joiden avulla muokkasimme prototyyppipakkausta vastaamaan perheiden tarpeisiin.

Kohtasimme vanhempia asukaspuistoissa, kirjastoissa ja neuvolassa. Pyrimme ottamaan mukaan perheitä vaihtelevista etnisistä ja sosiaalisista taustoista laajalaisen näkemyksen saamiseksi. Haastatteluista kävi ilmi kulttuuripalvelujen edustajien mainitsema tiedotuksen hajanaisuus. Useimmat vanhemmat etsivät tietoa kulttuuripalveluista internetin hakukoneella. Toisaalta palveluista ja tapahtumista kuultiin satunnaisesti sanomalehdistä ja muilta vanhemmilta.

Tiedotuksen hajanaisuuden ohella haastatteluista tuli esille muitakin esteitä kulttuuripalvelujen käytämiselle. Kynnystä osallistua nosti epätietoisuus palvelujen luonteesta ja etenkin niiden lapsiystävällisyydestä. Kaupungin kulttuuripalvelujensa kuvauksissa käyttämä kieli koettiin liian tekniseksi ja vieraannuttavaksi. Tämän lisäksi lapsiperheille vaikeuksia aiheuttivat myös kiire ja aikataulutukset, kielimuuri sekä rahan puute. Monet vanhemmat kertoivat kaipaavansa opastusta perinteiseen, kotona harrastettavaan kulttuuriin.

Haastattelimme myös kasvatuksen asiantuntijoita, kuten asukaspuistojen ohjaajia sekä neuvolan ja päiväkodin henkilökuntaa. Ammattilaisten näkemykset tukivat lapsiperheiden vanhempien haastatteluista saamaamme käsitystä. Heidänkin mielestään vanhemmat olivat unohtaneet perinteiset lorut ja leikit, eivätkä välttämättä tienneet millainen toiminta olisi lapsen kannalta parasta. Asiantuntijat korostivat rauhoittumisen ja yhdessä vietetyn ajan tärkeyttä hektisen harrastamisen sijaan. He huomauttivat, ettei yhdessä harrastettavan kulttuurin tarvitsisi olla kallista tai vaativaa perantaakseen perheen hyvinvointia.

Haastattelukierrosten aikana olimme työstäneet prototyyppiä vastaamaan lapsiperheiden tarpeisiin useissa suunnittelun ja arvioinnin sykleissä. Lopullinen konsepti muotoutui sisältämään kulttuuripalveluja esittelevän kirjasen, arjen kulttuuriin opastavia toimintakortteja ja kulttuuriin viittaavaa virikemateriaalia.

Näistä palveluluettelon tarkoituksena on kertoa lapsiperheille miksi ja miten kuhunkin palveluun kannattaa osallistua. Toimintakortit antavat vanhempien toivomia ideoita kulttuurin harrastamiseen kotona pienellä budjetilla. Soili Perkiön ja Hannele Huovin Vauvan vaaka -levy oli asiantuntijoiden valinta tukemaan kotona tekemistä. Värikynät muistuttavat taiteen ja luovuuden merkityksestä ja tarjoavat konkreettisen lähtökohdan yhteiselle kulttuurin harrastamiselle.

Kulttuuripakkausta jaetaan lapsiperheiden neuvolakäyntien yhteydessä vuoden 2013 syksystä alkaen.

Kuva 3: Kulttuuripakkaus



1.5 Omat lähtökohtani

Olen kiinnostunut projekteista, jotka tarjoavat ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin. Minulle on tärkeää pyrkiä edesauttamaan positiivista muutosta ja parantaa työlläni ihmisten elämänlaatua. Uskon että tällä hetkellä kaiken tekemisen täytyy ottaa lähtökohdakseen pyrkimys kestävään kehitykseen. Tämä tarkoittaa niin sanottuihin viheliäisiin ongelmiin (engl. wicked problems) puuttumista. Muotoilijana minulla on ainutlaatuinen mahdollisuus tehdä valintoja visioimalla vaihtoehtoisia tulevaisuuksia.

Yhteiskunnallisiin haasteisiin puuttuminen vaatii systemin laajuista näkökulmaa, mutta toisaalta käyttäjän, yhteisön ja käyttökontekstin tuntemusta. Muotoilijalle tämä tarkoittaa, esimerkiksi teolliseen muotoiluun verrattuna, monipuolisempaa ja humanimpaa työtapaa, jossa suunnitellaan yhdessä ihmisten kanssa aitoihin huolenaiheisiin vastaten. Erityisesti julkisella sektorilla riittää kiehtovia toimeksiantoja nykyisten, massiivisten haasteiden ratkaisemisessa.

Palvelumuotoilun näen potentiaalisena keinona puuttua monimutkaisiin ongelmiin ja luonnollisena jatkumona teollisen muotoilijan urallani. Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja eri sidosryhmien osallistamiseen ja monialaiseen työskentelyyn – kokonaisvaltaisuutta jota todellisten innovaatioiden aikaansaamiseksi tarvitaan. Tutustuin palvelumuotoiluun Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun Muotoilun laitoksen Designing for services -kurssin myötä ja päätin käyttää opinnäytetyön tarjoaman tilaisuuden tutustumalla aiheeseen syvällisemmin.

Tehdessämme töitä palvelumuotoilukurssista lähteneen Kulttuuripakkaus -projektin parissa, tiedustelin professori Tuuli Mattelmäeltä mahdollisuuksista tehdä opinnäytetyö kyseisen projektin pohjalta. Hän otti yhteyttä Espoon kaupungin Sivistystoimen Kehittämisohtaja Kristiina Erkkilään, joka kiinnostui mahdollisuudesta yhteistyöhön.

Pakkauksen formaatti ja siihen johtanut prosessi olivat asioita, joissa nähtiin potentiaalia sivistystoimen palvelunkehittämisen kannalta. Kehittämisohtaja oli tietoinen palvelumuotoilusta ja sen mahdollisuuksista, mutta toivoi konkreettisia keinoja sen toteuttamiseen sivistystoimessa. Lähtökohdaksi opinnäytetyölle sovimme, että tutkisin mahdollisuuksia Kulttuuripak-

kaus -formaatin soveltamiseen muille sivistystoimen osa-alueille. Tämä tehtäisiin kiteyttämällä pakkauksen periaatteet konkreettisiksi ohjeiksi henkilöstön käyttöön.

Tehtävänanto sopi minulle hyvin, koska olin kiinnostunut ottamaan selville miten kaupungin palvelunkehittämiproessit käytännössä tapahtuvat. Julkisiin palveluihin tutustumisen ohella näin opinnäytetyön myös hienona tilaisuutena tutustua palvelumuotoilun metodeihin ja prosessiin. Aikaisempi kokemukseni palvelumuotoilusta rajoittui Kulttuurineuvola -projektiin, joten toivoin opinnäytetyöni parantavan huomattavasti asiantuntemustani palvelumuotoilusta julkisella sektorilla.

Aloitin työt Espoon sivistystoimessa lokakuussa 2012. Tässä vaiheessa tietämykseni sivistystoimesta ja julkishallinnosta oli vähäistä. Suunnitelmanani oli oppia ymmärtämään uutta kontekstia viettämällä puoli vuotta sivistystoimen toimistossa työskennellen. Osa tätä orientoitumissuunnitelmaa olivat myös eri yksiköiden kehittämisjohtajien haastattelut ja henkilökunnalle järjestettävät palvelumuotoilutyöpajat.

Ensivaikutelma sivistystoimesta ei poikennut paljon niistä ennakko-odotuksista, joita minulla oli julkisen sektorin ja kaupungin viraston suhteen. Ison toimistotalon kerrokset jakoivat eri tulosyksiköt omiin ryhmiinsä. Jokaisen kerroksen käytävillä oli kymmeniä ovia, joiden takana olevissa identtisissä toimistoissaan henkilökunnan jäsenet kirjoittivat koneillaan. Ensimmäiset työviikot menivät oman huoneeni hiljaisuudessa artikkeleita lukien.

1.6 Prosessi ja menetelmät

Opinnäytetyöni ensimmäisenä vaiheena oli tutustua palvelumuotoiluun ja innovaatioon julkisella sektorilla. Tällä tavalla pyrin päivittämään itseni ajan tasalle ja määrittelemään itselleni palvelumuotoilun keskeiset käsitteet. Samaan aikaan ja koko opinnäytetyön ajan oli tavoitteenani myös tutustua sivistystoimen organisaatioon tarkkailemalla toimintaa paikan päällä sekä perehtymällä organisaatiokaavioihin ja muihin sivistystoimen dokumentteihin.

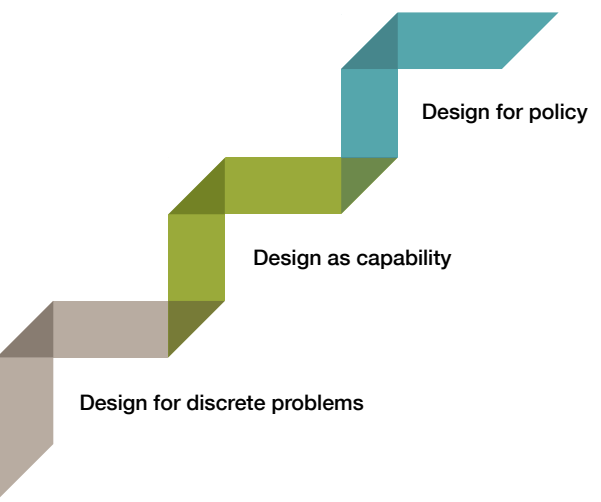
Tehdessäni kirjallisuuskatsausta tutustuin myös tarkemmin Kulttuurineuvola -hankkeeseen haastatteleamalla siinä mukana olleita kulttuuripalvelujen työntekijöitä. Tämän case-esimerkin avulla pyrin hahmottamaan periaatteita sekä esteitä tämänkaltaisen poikkihallinnollisen palveluinnovaation syntymiselle. Näin sain kuvan kehittämisprosessista ja siitä miten sitä voitaisiin tukea muotoilun avulla.

Yksi keskeisistä tutkimusmenetelmistä oli myös kaikkien eri tulosyksiköiden kehittämispäälliköiden ja muiden kehittämisestä vastaavien johtohenkilöiden haastattelu. Haastattelujen kautta pyrin saamaan kattavan kuvan eri tulosyksikköjen tarjoamista palveluista ja siitä miten niitä kehitetään. Haastattelujen oli myös tarkoitus valottaa, miten paljon tulosyksiköissä valmiiksi tiedettiin luovista metodeista ja kuinka avoimia niissä oltiin uusille työkaluille. Niiden avulla toivoin saavani käsityksen muotoilumetodien mahdollisuuksista ja haasteista sivistystoimen palvelunkehittämisen kannalta.

Tein myös kartoituksen olemassa olevista, muotoiluun tarkoitetuista ohjeistuksista. Benchmarkingilla arvioin, mitkä ominaisuudet ja työkalut mahdollisesti toimisivat sivistystoimen kontekstissa parhaiten. Se oli myös tilaisuus saada kattava kuva käyttäjäkeskeisessä yhteissuunnittelussa tällä hetkellä käytettävistä työkaluista.

Työkalujen soveltuvuutta sivistystoimen käyttöön arvioin lisäksi vetämällä kolme palvelumuotoilutyöpajaa. Niiden avulla tutustuin sivistystoimen organisaatioon laajemmin ja opin ymmärtämään henkilökunnan työssään kohtaamia haasteita ja mahdollisuuksia paremmin. Työpajat antoivat myös tilaisuuden tehdä huomioita sivistystoimen yleisistä näkemyksistä ja asenteista suhteessa palvelunkehittämiseen ja toiminnan luonteeseen.

1.7 Mittakaava ja lähestymistapa



Kuva 4: Muotoilun tasot (SEE 2013)

Eurooppalaisista asiantuntijatahoja yhdistävä SEE (Sharing Experience Europe) -innovaatio- / muotoiluverkosto (jossa myös Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu on osallisena) on laatinut kolmiportaisen mallin muotoilun soveltamisesta julkiselle sektorille. Ensimmäinen askelma on 1) muotoilu irrallisten ongelmien ratkaisemiseksi (Design for discrete problems). Tämä tarkoittaa satunnaisia palvelumuotoiluprojekteja, jotka puuttuvat yksittäisiin ongelmiin, kuten esimerkiksi työttömyteen. 2) Muotoilu osana valmiuksia (Design as capability) -tasolla muotoilua käytetään luontevana osana toimintaa sekä henkilökunnan toimesta että palkkaamalla ulkopuolisia muotoilijoita. Kolmannessa vaiheessa, 3) muotoilu osana politiikkaa (Design for policy), muotoilun metodeja hyödynnetään poliittisten linjausten ja päätösten tekemisessä (SEE 2013).

Tämän mallin mukaan opinnäytetyöni pyrkii kartoittamaan muotoilun ja muotoilijoiden mahdollisuuksia sekä ensimmäisen että toisen tason mittakaavassa. Kulttuurineuvolan tapauksessa muotoilu sijoittui ensimmäiselle portaalle, jossa palvelumuotoilu lähtee liikkeelle organisaation “reuna-alueelta”, irrallisen ongelman ratkaisemiseksi, jolloin muotoilun käyttö on perinteistä ja suoraviivaista. Työkalupakki sen sijaan ottaa askeleen kohti toista tasoa tarkastelemalla ja kehittämällä sivistystoimen sisäisiä valmiuksia muotoilun hyödyntämiseen. Kulttuurineuvolaa suunniteltaessa lähestymistapa oli käytännönläheinen, kun taas työkalupakin suunnittelu painottui tutkimukseen.

1.8 Teoreettinen tausta

Opinnäytetyö sijoittuu pääasiallisesti palvelumuotoilun ja käyttäjälähtöisen suunnittelun kenttään. Siinä voidaan sanoa olevan elementtejä osallistavasta, strategisesta ja sosiaalisesta muotoilusta määritelmistä riippuen. Käytännössä muotoilun kentät limittyvät keskenään ja esimerkiksi palvelumuotoilu on harvoin yksiselitteisesti määriteltävissä palvelumuotoiluksi, vaan sisältää elementtejä edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi tuote-, tila-, käyttöliittymä- viestinnän- ym. suunnittelusta, jolloin rajan vetäminen voi olla vaikeaa. Asioita ei helpota se, että palvelumuotoiluun rinnastettavaa metodiikkaa kutsutaan organisaatioiden kontekstissa usein muotoiluajatteluksi (engl. design thinking) tai pelkästään palveluiden innovoinniksi.

Esimerkiksi Lucy Kimbell (2011) on todennut yksimielisyyden puuttuvan palvelumuotoilun määritelmästä. Hänen mielestään palvelumuotoilu ei ole selkeästi määritelty ala, vaan se voidaan nähdä useammasta eri näkökulmasta. Jotkut näkevät palvelumuotoilun perinteisen muotoilun uutena aluevaltauksena kun taas toiset näkevät alan jatkumona olemassa olleille muotoilun, johtamisen ja yhteiskuntatieteiden suuntauksille. Fabian Segelström (2010) puolestaan toteaa palvelumuotoilun olevan enemmänkin muotoilun kuin palvelun tiedonala, huomauttaen että muiden alojen tekemä palvelujen tutkimus on suureksi osaksi jätetty huomiotta. Hänen mukaansa alan tietämys painottuu yhä arkitietoon tutkimuksen sijasta.

Akateeminen keskustelu termin määritelmästä on toki tärkeää alan kehittymiseksi, mutta tämän opinnäytetyön kannalta keskeisempää on muodostaa yleinen käsitys muotoiluun painottuvasta teoriasta, joka paneutuu palvelujen kehittämiseen muotoilumetodein. Aiheen selkeyttämiseksi kutsun käyttämäni teoriaa yleistäen palvelumuotoiluksi. Pohjimmiltaan työssäni on kysymys muotoilumetodien ja luovien työtapojen soveltamisesta julkisen sektorin palvelujen käyttäjälähtöiseen kehittämiseen, jota mielestäni parhaiten kuvaa termi palvelumuotoilu. Lisäksi sivystoimi toivoi, että lähestymistapaa kutsuttaisiin heidän sisäisessä kommunikoinnissaan palvelumuotoiluksi, jotta kokonaisuus olisi helpompi käsittää.

1.9 Keskeiset käsitteet

Käyn seuraavaksi läpi aiheeseen liittyviä termejä muo-

dostaakseni selkeämmän kuvan viitekehyksestä.

Palvelumuotoilu

Samalla kun palvelut ovat vallanneet alaa teolliselta tuotannolta kehittyneiden maiden taloudessa, on muotoilun fokus siirtynyt yksittäisistä esineistä ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin (Brown 2009, s.8). Emme suunnittele enää esineitä, vaan tulevaisuuteen sijoituvia kokemuksia ihmisille, yhteisöille ja kulttuureille, joilla on ennennäkemättömät mahdollisuudet verkostoitua ja saada tietoa (Sanders & Stappers 2008). Tämän myötä myös käyttäjien rooli on muuttunut passiivisista kuluttajista aktiivisiksi osallistujiksi (Brown 2009, s.177). Lisäksi globalisoituneen kilpailun myötä kannattavan liiketoiminnan rakentaminen pelkän teknologian va-raan on käynyt yhä vaikeammaksi. Tuotteen ohella on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle jotain kilpailijoista poikkeavaa lisäarvoa (Miettinen 2011).

Tunnetuin symboli tästä murroksesta lienee Apple. Huolimatta siitä että yritys tuottaa esineitä – puhelimia ja tietokoneita – ovat strategian keskiössä palvelut, teknologisten laitteistojen toimiessa ainoastaan niitä tarjoavana alustana. Käyttäjät voivat itse räätälöidä laitteidensa sisällön omiin tarpeisiinsa vastaavaksi ja jopa luoda uusia sovelluksia. Palvelujen asettaminen etusijalle on auttanut Apple:iä optimoimaan eri komponentit ja prosessit palvelemaan samaa tarkoitusta ja näin saavuttamaan kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden.

Menestyneimmät organisaatiot, kuten edellämainittu Apple, eivät kehitä palvelujaan heikkojen päätelmien varaan (de Jong & Vermeulen 2003, s.844-858). Toimivien palvelujen takana on hyvin suunniteltu, systemaattinen kehittämisprosessi, jossa palvelua kehitetään jatkuvissa sykleissä. Taustalla on lisäksi ymmärrystä siitä miten palvelukokemus asiakkaan näkökulmasta etenee (Edvardsson & Olsson 1996, s.140-164). Palvelumuotoilu vastaa tähän haasteeseen soveltamalla systemaattisesti muotoilumetodeja ja -periaatteita palveluiden suunnitteluun (Holmlid & Evenson 2006). Tätä ei ole perinteisesti nähty muotoilijoiden tehtävänä, vaikka palvelut ovat suunnittelun tuotoksia siinä missä mikä tahansa ihmisen tekemä (Kimbell 2009).

Palvelumuotoilu on nuori, nopeasti kasvava ala, joka on kehittynyt viime vuosikymmeninä vastaamaan muuttuvan markkinatilanteen haasteisiin. Se on kehittynyt

pääasiassa teollisten muotoilijoiden toimesta, jotka pyrkivät laajentamaan toimintakenttäänsä tuotesuunnitteluista palveluihin (Sundbo & Toivonen 2011, s. 3). Alun perin teollisen muotoilun metodeista ja käyttöliittymäsuunnittelustakin ammentanut suuntaus keskittyy palvelujen muodon ja toiminnallisuuden määrittelyyn käyttäjän näkökulmasta (Mager 2007). Stefan Holmlid (2009) näkee palvelumuotoilun jatkumona 70-luvun Skandinaviasta lähtöisin olevalle osallistuvan muotoilun perinteelle, joka rakentui pitkälti samoille periaatteille.

Siinä missä teollinen muotoilu tai käyttöliittymäsuunnittelu ovat suuntautuneet ihmisen ja teknologian väliseen vuorovaikutukseen (Mager 2007), palvelumuotoilu laajentaa näkökulman systeemin laajuiseksi keskittyen yksittäisen vuorovaikutuksen sijasta useampaan (Holmlid & Evenson 2006). Buchananin (2008, s.9) mukaan *”laajentunut käsitys muotoilusta ei kuitenkaan hylkää ‘muodon antoa’, joka on aikaisemmin ollut muotoilun käsitteen ytimessä. Sen sijaan muodon käsite on muuttunut joustavammaksi ja monipuolisemmaksi käsitämään muotoilun sosiaalisen ja ympäristöllisen kontekstin”*. Tämän myötä perinteisen muotoilun näennäisestä estetiikka-hakuisuudesta on siirrytty kestävytyteen liittyvien ongelmien ratkaisemiseen (Manzini 2003).

Siitä huolimatta että nykyisin palveluille annetaan huomattavaa painoarvoa, ne eivät vielä ole tarpeeksi tuottavia niitä tarjoaville organisaatioille eivätkä tarpeeksi houkuttelevia käyttäjilleen (Moritz 2005). Niiden kehittämiseen onkin herätty vasta hiljattain. Palvelujen markkinointi nousi ensimmäisen kerran esille itsenäisenä aiheena 1970-luvulla Yhdysvalloissa (Mager 2007). Yksi ensimmäisistä tietoiseen palvelujen muotoilun ajatukseen heränneistä oli Lynn Shostack vuonna 1982 artikkelissaan “How to Design a Service”, joka muun muassa ehdotti service blueprint -visualisointia palvelun dokumentointiin ja seurantaan. Tässä vaiheessa palvelun muotoilusta puhuttiin johtamisen ja markkinoinnin kontekstissa.

Palvelumuotoilu (engl. service design) -konsepti tuli ensimmäisen kerran tietoisuuteen 1990-luvun alussa (Mager 2007). Yksi ensimmäisistä aihetta käsitelleistä teoksista oli Bill Hollinsin *Total Design*, jossa pohdittiin tapoja johtaa suunnitteluprosessia palvelusektorilla (Saco & Goncalves 2008). Birgit Magerin ohjaama palvelumuotoilun tutkinto-ohjelma aloitti akateemisen koulutuksen Köln International School of Design-

issa vuonna 1992. Pitkään uskottavuutensa puolesta kamppailut palvelumuotoilu on sittemmin hyväksytty maailmanlaajuisesti osaksi muotoilun opetusta, tutkimusta ja konsultointia (Mager 2007).

Palvelumuotoilu on nuori ala, joka on kehittynyt useiden eri tahojen toimesta monia kanavia pitkin (Moritz 2005). Useimmat työkalut ja rungot niiden käytölle on kehitetty itsenäisten tutkijoiden tai konsulttien toimesta, eikä vahvaa perustaa niille vielä ole. Lisäksi työkalut ovat sidonnaisia projektin luonteeseen ja tarjolla oleviin resursseihin (Saco & Goncalves 2008). Tämän takia palvelumuotoilua on hieman hankala selittää. Tietoa esimällä voi löytää kommentteja kuten *”Palvelumuotoilu on uusi, holistinen, monialainen, integroiva ala. Se auttaa joko innovoimaan tai parantelemaan palveluita, tehden niistä hyödyllisempiä, käytettävämpiä, asiakkaiden kannalta toivottavampia ja organisaation kannalta tehokkaampia ja tuottoisampia”* (Moritz 2005 s.7) tai *”Palvelumuotoilu (engl. Service Design) tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin”* (Wikipedia). Useita lähteitä tulkitsemalla voidaan kuitenkin löytää keskeisiä yhteneväisyyksiä.

Palvelumuotoilun keskeiset piirteet

1. Käyttäjälähtöisyys

Palvelumuotoilu painottaa tapaa, jolla käyttäjä kohtaa palvelun keskeisenä arvona palvelun menestyksen arvioinnissa. Palvelua arvioidaan käyttäjän näkökulmasta ja pyritään tekemään palvelun käyttöliittymästä käyttökelpoinen, käytettävä ja miellyttävä (Mager 2007). Käyttäjän käyttäytymisen ymmärtäminen onkin avainasemassa palvelumuotoilussa (Mager 2009). Käyttäjän perspektiivin omaksuminen kääntää monia yleisiä palveluntuottajien käytäntöjä päälaelleen ja haastaa etsimään aidosti innovatiivisia, käyttäjälähtöisiä, joustavia ja dynaamisia rakenteita ja prosesseja (Mager 2007).

Palvelumuotoilun työkalujen avulla on mahdollista saavuttaa syvää käyttäjäntuntemusta. Muotoiluprosessissa selvitetään käyttäjän artikuloimien asioiden lisäksi latentteja tuntemuksia ja tunnereaktioita, minkä avulla kehitellään, vaihdetaan ja hylätään ideoita. Tämän myötä voidaan oppia miten käyttäjät analysoivat ja priorisoivat asioita (Cottam & Leadbeater 2004). Käyttäjätiedon hankkimiseen käytettäviä metodeja ovat muun muassa havainnointi ja luotaimet sekä erilaiset haastattelut ja analyysit (Moritz 2005).

Käyttäjätutkimus pyrkii hahmottamaan koko käyttäjien skaalan, siinä missä perinteinen asiakastieto keskittyy useimmiten kuvitteelliseen keskivertokäyttäjään, jolle myös julkiset palvelut suunnitellaan. Palvelumuotoilu sen sijaan tuo suunnitteluprosessiin käyttäjiä skaalan ääripäistä, jolloin tuloksena on erilaisuutta huomioivia palveluja (Design Commission 2013, s.14).

2. Kokonaisvaltaisuus

Palvelumuotoilun avulla voidaan muodostaa ratkaisutavasta haasteesta kokonaisvaltainen kuva, joka ottaa huomioon käyttäjien ja markkinoiden tarpeet sekä käytössä olevat resurssit. Palvelumuotoilulla paljastetaan ratkaisumahdollisuuksia, tuotetaan ideoita ja toteutettavissa olevia ratkaisuja. Sen metodeilla voidaan lisäksi arvioida ja valita parhaiden ratkaisuvaihtoehtojen välillä, kuvata monimutkaisia kokonaisuuksia ja luoda kaavioita palvelun käyttöönottamiseksi (Moritz 2005).

Palvelun muotoilussa otetaan huomioon jokainen asiakkaalle näkyvä yksityiskohta, mutta myös prosessit, organisaatio, liiketoiminta ym. (Moritz 2005). Tämän lisäksi painoarvoa annetaan strategisille, systeemisille, prosessi- ja kontaktipisteiden muotoiluratkaisuille (Mager 2007). Koko ekosysteemin laajuinen näkökulma mahdollistaa merkittävän vaikutuksen aikaansaamisen (Saco & Goncalves 2008).

3. Monialaisuus

Koko systeemin huomioon ottaminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka yhdistää monialaisia ammattilaisia (Saco & Goncalves 2008). Stefan Moritz vertaa palvelumuotoilua käyttöliittymään, joka yhdistää organisaatioita ja asiakkaita tarjoten yhteisen kielen johtamiselle, markkinoinnille, tutkimukselle ja muotoilulle (Moritz 2005). Edwardsson ym. (2005) huomauttavatkin, ettei palvelumuotoilua pitäisi nähdä eristyksissä muista yritystoiminnan osaalueista vaan osana palvelunkehitystä, johtamista, markkinointia ja muita toimintoja.

Yleiset palvelumuotoilun työtavat ovat sekoitus esimerkiksi etnografian, käytettävyyssuunnittelun, teollisen muotoilun ja viestinnän suunnittelun työkaluja (Akama 2009). Palvelumuotoiluprojekti perustuu olettamukselle, että eri alojen toimijoiden ja heidän taitojensa ja resurssiensa yhdistämisellä saadaan aikaan

enemmän kuin osiensa summa (Holmlid 2009).

4. Kokeileva ongelmanratkaisu

Palvelumuotoiluprosessi ei pääty valmiiseen tuotteen vaan lopputulos on itsessäänkin prosessi, jossa arvo syntyy käyttäjien ja palveluntarjoajien vuorovaikutuksesta (Holmlid 2007). Palvelun kehittäminen haastaa jokaisen osallisen näkökulman vuorovaikutteisessa ja luovassa prosessissa, jossa tietoa yhdistetään uusilla tavoilla (Cottam & Leadbeater 2004). Saco ja Concalves uskovatkin, että hyvin muotoiltu palvelu mahdollistaa jatkuvan muutokseen vastaamisen ja palvelun kehittämisen (Saco & Goncalves 2008). Parhaimmillaan tästä muodostuu systemaattinen oppimisen jatkumo (Mager 2007), jossa iteraation eli toistuvan suunnittelun avulla palvelua kehitetään asteittain haluttuun suuntaan toistuvien kokeilujen ja arviointien sykleissä (Martin 1991).

Lucy Kimbell (2009) kuvaa palvelumuotoilun prosessia ongelman ja ratkaisun rinnakkaisena evoluutiona, jossa kokeillaan erilaisia ideoita. Prosessi ei etene lineaarisesti, kuten usein kirjoissa, vaan oppimalla ymmärtämään ongelmaa ratkaisuja ehdottamalla. Kimbell huomauttaa, ettei iteratiivisuus ole sinällään tärkeää, vaan se että prosessin aikana syvennetään ymmärrystä työstettävästä aiheesta.

5. Visuaalisuus

Palvelumuotoilun työkalujen tarkoitus on visualisoida mahdollisia tulevaisuuksia ja hahmottaa asioita, jotka olisivat muuten ihmisille näkymättömiä (Mager 2007). Luonnoksia, hahmomalleja ja muita visualisointeja käytetään myös näkyvien asioiden, kuten fyysisten tilojen, esineiden suunnittelemisessa (Holmlid 2007) sekä analysoinnin välineenä (Segelström & Holmlid 2009). Visuaalisuus tukee alojen välisen yhteistyötä ja käyttäjien osallistamista tekemällä monimutkaisista kokonaisuuksista helpommin ymmärrettäviä (Bason 2011). Visualisointien avulla asioita voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, ja ideoista ja ratkaisuista tulee käsinkosketeltavia, rohkais-ten osanottajia joilla ei ole yhteistä kieltä ottamaan kantaa, suunnittelemaan ja toimimaan (Cottam ym. 2004).

6. Osallistavuus

Palvelumuotoilu perustuu yhteissuunnitteluun (Co-

design), jossa käyttäjä osallistuu omiin tarpeisiinsa ja käyttöympäristöönsä sopivan palvelun kehittämiseen (Miettinen 2011). Kehitysprosessiin voidaan osallistaa myös muita sidosryhmiä, kuten asiakkaat, tuottajat ja kolmannen osapuolen kehittäjät. Osallistamisen aste voi vaihdella aktiivisesta suunnitteluprosessiin osallistumisesta passiiviseen käyttäjätiedon lähteenä toimimiseen (Keinonen 2009). Sen sijaan että muotoiluprosessi pidettäisiin suurimmaksi osaksi salassa, kuten esimerkiksi perinteisessä tuotemuotoilussa, palvelumuotoilussa prototyypin on tarkoitus olla avoin keskustelulle, jolloin projektiin osallistujat sekä käyttäjät pääsevät osaksi kehittämistä (Saco & Goncalves 2008). Lisäksi luovien työkalujen ja tekniikoiden antaminen esimerkiksi käyttäjien ja asiakaspalvelutyöntekijöiden käyttöön on tapa kehittää innovatiivisia palveluja (Holmlid 2007).

7. Kokemuksellisuus

Palvelumuotoilu perustuu palvelukokemuksen suunnitteluun keskittymällä kosketuspisteisiin, joiden kautta palvelu koetaan (Mager 2004). Palvelun tuottamisen keskiössä ovat osallistumisen, toiminnan ja myötävai- kutuksen kokemukset. Palvelun käyttäminen tapahtuu pääasiassa kokemuksen kautta, joten sen pääasiallinen esteettinen ulottuvuus on kokemuksellinen, mutta palvelukokemukseen vaikuttavat myös siihen liittyvät esineet (Maffei ym. 2005). Hyvän palvelukokemuksen suunnittelemiseksi on otettava huomioon kontaktipisteiden tunteisiin vaikuttavat seikat (Saco & Goncalves 2008).

Käyttäjä

Käyttäjän määritelmä on hieman ongelmallinen palvelumuotoilusta puhuttaessa ensinnäkin sen takia, että palvelu tapahtuu käytännössä vuorovaikutuksena palveluntarjoajan ja -käyttäjän välillä, jossa käyttäjä on prosessin osallisena tuottajan ja mahdollisesti kehittäjän rooleissa. Näin ollen käyttäjää ei voida määritellä erillisenä toimijana ja lopputuloksen vastaanottajana kuten teollisuustuotannon tilaaja-tuottaja -mallissa. Toisekseen palvelumuotoiluprosessilla ei useinkaan ole selkeää lopputulosta, koska se perustuu jatkuvaan prosessiin (Sundbo & Toivonen 2011).

Tässä opinnäytetyössä käyttäjällä tarkoitetaan selvyyden vuoksi loppukäyttäjää eli toisin sanoen palvelujen käyttäjää. Asiakas-termillä, jota näkee usein

käytettävän synonyymina käyttäjälle, tarkoitetaan tässä yhteydessä palvelumuotoilun tilannutta organisaatiota tai muuta tahoa, jonka asiakkaat ovat muotoiluprosessin ns. lopputuloksen käyttäjiä. Asiakkaalla viitataan myös perinteiseen julkisten palvelujen näkemykseen käyttäjästä passiivisena vastaanottajana aktiivisen osallistujan sijaan.

Innovaatio

Sana innovaatio esiintyy usein hallinnollisessa kapulakielessä. Sen retorisen luonteen takia termillä voidaan helposti verhota käytännön tietämyksen puutetta tai salata poliittisten linjausten todellisia tarkoitusperiä. Sanaa on toisteltu viime vuosina erilaisissa asiayhteyksissä niin usein, että se on muuttunut lähestulkoon merkityksettömäksi. Usein innovaatio rinnastetaan teolliseen tuotantoon ja yritysten voiton-tavoitteluun, mutta tämä on vain osa sen määritelmää.

Julkisten palvelujen yhteydessä innovaatioilla pyritään luonnollisesti myös taloudelliseen kannattavuuteen, mutta sitäkin tärkeämpiä ovat yhteiskunnalliset päämäärät. Työ- ja elinkeinoministeriö (2013a) määrittelee innovaation näin: *“Innovaatio on osaamisesta syntynyt kilpailuetu, joka hyödyttää liiketoimintaa, yhteiskuntaa ja hyvinvointia”*. Ministeriön mukaan innovaatio voi olla vaikkapa *“uudella tavalla tuotettu julkinen palvelu tai uusi työtapa, organisaatio- tai johtamismalli”*.

Julkisten palvelujen innovaatio poikkeaa yksityisen sektorin innovaatiosta toisenlaisten olosuhteiden takia. Esimerkiksi lait tai käyttäjien odotukset voivat asettaa selkeät rajat palvelun kehittämiselle. Toiseksi, julkisen sektorin innovaatiot painottuvat palveluihin, jolloin niitä on hankalampi määritellä ja mitata kuin teollisen tuotannon innovaatioita. Palvelujen kohdalla rajanveto tuotteiden, palvelujen ja prosessien välillä on myös haastavaa (Bason 2011 s. 40-42). Innovaation määritelmä voi lisäksi riippua näkökulmasta ja siitä, millaiset muutokset tulkitaan positiivisiksi (Langergaard 2011 s. 209).

Bessantin (2013) mukaan julkisen sektorin innovaatiot voidaan jakaa neljään eri tyyppiin. 1) Prosessi-innovaatio keskittyy organisaation sisäisen järjestyksen, kuten rakenteiden ja työprosessien kehittämiseen. 2) Tuoteinnovaatiolla tarkoitetaan muutoksia organisaation ulkopuolisille toimijoille jaettavan työn tuotoksessa, kuten laissa tai palvelussa. 3) Positionaalinen

innovaatio tapahtuu sijoittamalla tuote tai palvelu uuteen kontekstiin, jossa siitä saadaan irti lisäarvoa. 4) Paradigmaattinen innovaatio tarkoittaa organisaation ajattelutavan täydellistä muutosta, kuten siirtymistä sääntelyinstituutiosta palveluntarjoajaksi. Lisäksi innovaatiot voidaan luokitella kahteen ryhmään niiden uutuusarvon mukaan: inkrementaalinen (engl. incremental) eli vähittäinen innovaatio on nimensä mukaan olemassa olevan tuotteen, palvelun tai prosessin kehittämistä, kun taas radikaali (engl. radical) innovaatio tuottaa jotain kokonaan uutta.

Opinnäytetyössä innovaatiolla tarkoitetaan lähinnä julkisten palvelujen uudistuksia, jotka pyrkivät yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen ja jotka ajavat julkisen sektorin muutosta käyttäjälähtöisempään ja kestävämpään suuntaan. Innovaatio on tässä yhteydessä prosessi, jossa tunnistetaan ja pannaan toimeen keinot ennalta asetetun strategisen päämäärän saavuttamiseksi.

Osallistuva suunnittelu (Participatory Design)

Osallistuvalla suunnittelulla on noin neljäkymmenen vuoden historia. Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa osallistuvan suunnittelun metodeja kehitettiin 1970-luvulta lähtien teollisen tuotannon arvon lisäämiseksi osallistamalla työntekijöitä oman työympäristönsä kehittämiseen (Bødker 1996). Yksi keskeisistä syistä alan syntyyn oli huomio siitä, että loppukäyttäjät, eli tässä tapauksessa työntekijät, olisivat johtoa paremmin tietoisia työkäytännöistä. Osallistuva suunnittelu on myöhemmin painottunut ihmisen ja tietokoneen välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun (Holmlid 2009). Palvelumuotoilu hyödyntää osallistuvan suunnittelun perinnettä, mutta tuo kehittämisprosessiin systeemin laajuisen näkökulman (Holmlid 2010).

Osallistuvan suunnittelun ja yhteissuunnittelun (Co-design) välisen rajan veto ei ole yksiselitteistä. Termejä käytetäänkin usein synonyymeinä. Tuuli Mattelmäki ja Kirsikka Vaajakallio (2011) pohtivat yhteissuunnittelun määritelmää ja toteavat sen hyödyntävän samoja työkaluja ja ajattelutapaa osallistuvan suunnittelun kanssa, mutta olevan laajemmin monialaista suunnittelua tarkoittava. Stefan Holmlid (2009) viittaa myös osallistuvan suunnittelun poliittisempaan lähtökohtaan, tarkentaen osallistuvan suunnittelun alun perin palvelleen lähinnä ammattiliittojen ja työntekijöiden etuja.

Yhteissuunnittelu (Co-Design)

Yhteissuunnittelu (co-design) ja yhteiskehittäminen (co-creation) ovat termejä, jotka on viime aikoina nousseet osallistuvan suunnittelun rinnalle ja niitä käytetään suhteellisen kirjavasti. Esimerkiksi Sanders ja Stappers (2007) määrittelevät yhteissuunnittelun yksinkertaisesti muotoiluprosessiin osallistuvien muotoilijoiden sekä muiden osallistujien yhteiseksi luovuudeksi.

Tavoitteenaan kirkastaa käsitteiden käyttöä Tuuli Mattelmäki ja Froukje Sleeswijk Visser (2011) ovat tarkastelleet yhteissuunnittelun määrittelyä useisiin kansainvälisiin lähteisiin viitaten artikkelissaan *Lost in Co-X: Interpretations of Co-design and Co-creation*. He kiteyttävät yhteissuunnittelun näin:

- Yhteissuunnittelu on prosessi ja työtapoja mahdollisten käyttäjien sekä muiden sidosryhmien osallistamiseen.
- Siinä pyritään suunnittelumahdollisuuksien etsimiseen, visiointiin ja ratkaisun kehittämiseen.
- Se on myös voimaannuttava ajattelutapa, joka antaa niille jotka eivät perinteisesti osallistu muotoiluprosessiin mahdollisuuden ja työkaluja saada äänensä kuuluville.

Yhteiskehittäminen (Co-Creation)

Yhteiskehittäminen -termiä käytetään usein yhteissuunnittelun ohella kuvaamaan samankaltaista ajattelutapaa ja metodiikkaa (ks. esim. Cottam & Leadbeater 2004). Sanders ja Stappers (2007) selittävät termien eroavaisuutta näin: co-creation on laaja käsite, joka sisältää kaiken kollektiivisen luovuuden, kun taas co-design on kollektiivista luovuutta osana muotoiluprosessia. Foverskov ja Dam (2010) sen sijaan näkevät yhteiskehittämisen hetkenä tai toimintana yhteissuunnitteluprosessin sisällä.

Mattelmäki ja Sleeswijk Visser (2011) toteavatkin näiden käsitteiden käytön olevan kontekstisidonnaisia. Esimerkiksi liiketoiminnan ja markkinoinnin keskustelussa co-creation -termiä käytetään laajasti kuvaamaan kaikkea sidosryhmien innovaatioprosessiin osallistamista, kun taas muotoilussa yhteissuunnittelu -termiä käytetään yleisemmin. Myös muun muassa suhde sidos-

ryhmien osallistamiseen, ammatillinen tausta ja työn tavoite määrittelevät mitä termiä kulloinkin käytetään.

Mattelmäki ja Sleeswijk Visser (2011) sitovat co-creation -termin piirteet muotoilun näkökulmasta kollektiiviseen luovaan hetkeen ja prosessiin:

- Co-creation voidaan nähdä kapeammin tulkiten tilapäisenä luovana hetkenä ja työtapoina osana yhteissuunnitteluprosessia.
- Se on myös laajemmin tulkiten ideoiden, kokemusten ja ammattitaidon jakamista.

Muotoiluajattelu (Design Thinking)

Richard Buchanan (1992) loi pohjaa muotoiluajattelulle argumentoimalla muotoilun olevan ajattelun muoto, jota voi soveltaa eri aloille ja moninaisten ongelmien ratkaisuun. Hänen mukaansa tämä on mahdollista, jos otetaan huomioon, että muotoilu on osa kaikkea suunniteltua ja rakennettua. Artikkelissaan *Wicked Problems in Design Thinking* Buchanan povaa, että *”muotoiluajattelu tulee muokkaamaan kulttuurimme sisintä luonnetta, ei pelkästään sen ulkoisia ilmentymiä”* (1992, s. 22). Käsitteen alkuperä on tätäkin vanhempi, sillä Herbert Simon puhui muotoilusta ajattelutapana jo kirjaan *the Sciences of the Artificial* (1969).

Muotoiluajattelu jakautuu kahteen eri suuntaukseen: alkuperäiseen muotoiluntutkimukseen sekä nykyiseen liikkeeseen, joka painottuu johtamiseen ja strategiaan. Alkuperäisessä tarkoituksessaan muotoiluajattelu -termiä käytettiin lähinnä insinööripainotteisen tuotesuunnittelun yhteydessä, kun taas nykyisin sillä kuvataan useimmiten yrityksen strategiaan sovellettavaa muotoilua (Badke-schaub ym. 2010). Uusi lähestymistapa saattaa olla kaukana tuotteen suunnittelusta, eikä prosessissa välttämättä ole mukana koulutettuja muotoilijoita (Stevens ym. 2008).

IDEO -muotoilutoimiston David M. Kelley ja Tim Brown olivat ensimmäisten joukossa, jotka ottivat muotoiluajattelun käsitteen kaupalliseen käyttöön (Brown 2009, s.6). Yhtenä suurimmista muotoiluajattelun puolesta-puhujista tunnettu Tim Brown (2008 s.86) määrittelee muotoiluajattelun *”alaksi, joka yhdistää muotoilijan herkkyyden ja metodit ihmisten reaali maailman tarpeisiin luoden arvoa asiakkaille ja avaten liiketoimintamahdollisuuksia”*. Hänen mukaansa muotoiluajattelun näkökulmasta

yrityksen kaikki työntekijät mielletään muotoilijoiksi. Hän myös korostaa käyttäjälähtöistä näkökulmaa muotoiluajattelun lähtökohtana ja nostaa prototyyppauksen prosessin keskiöön.

Roger Martin (2012) näkee muotoiluajattelun tasapainoiluna analyttisen ja intuitiivisen ajattelun välillä. Hänen mukaansa molempia tarvitaan, jotta voitaisiin analysoida mennyttä ja projisoida analysoinnin tuloksia sellaisten tulevaisuuksien luomiseksi, jotka eivät rajaudu menneisyyden ehtoihin. Myös hän korostaa käyttäjäymmärryksen merkitystä ja kvalitatiivisten metodien käyttöä. Keskeisiksi työkaluiksi Martin mainitsee asiakasymmärryksen, visualisoinnin, prototyyppauksen ja strategisen muotoilun.

Monet muotoilijat suhtautuvat muotoiluajattelun käsitteeseen kriittisesti, koska heidän mielestään muotoilu on ajattelua nimenomaan käytännön kautta. Myös ajatus siitä, että kuka tahansa voi ajatella kuin muotoilija, herättää vastustusta (Design Commission 2013). Kirjallisuudessa kaupallinen suuntaus esittäytyy varsin ideologisenä ja moniselitteisenä (ks. esim. Brown 2009; Lockwood 2009; Martin 2009). Muotoiluajattelua pidetäänkin usein keinona oikoa mutkia myydessä yrityksille muotoilu- ja innovaatiokonsultointia (Design Commission 2013).

Strateginen muotoilu (Strategic Design)

Helsinki Design Lab (2013) määrittelee strategisen muotoilun toiminnaksi, jossa sovelletaan perinteisiä muotoilun työkaluja ison mittakaavan systeemiin haasteisiin, kuten terveydenhoito, opetus ja ilmastomuutos. Prosessissa määritellään uudelleen miten ongelmia lähestytään, tunnistetaan mahdollisuuksia toiminnalle ja autetaan luomaan täydellisempiä ja joustavampia ratkaisuja.

John Stevens, James Moultrie ja Nathan Crilly (2008) argumentoivat, että muotoilua voidaan käyttää strategisesti kolmella eri tavalla. 1) Yksinkertaisimmillaan strategiana on muotoilla ns. designer-tuotteita, jotka ovat päällisin puolin kilpailijoiden vastaavia houkuttelevampia esimerkiksi ylellisyytensä perusteella. 2) Toisen mallin mukaan muotoilun työkaluilla ja ajattelutavalla hankitaan tietoa strategian laatimisen tueksi. 3) Oikeasti muotoiluvetoiset yritykset sen sijaan integroivat muotoilun osaksi jokaista liiketoiminnan aluetta. Näin pystytään paremmin ymmärtämään käyttäjiä

ja muodostamaan heihin merkityksellisiä suhteita sekä luomaan yrityksen sisäistä tietoa, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Yhteiskunnallinen muotoilu (Social Design)

Design Commission (2013) määrittelee yhteiskunnallisen muotoilun perinteisten muotoilumetodien ja -käytäntöjen soveltamiseksi yhteiskunnallisiin yhteyksiin. Toiminnassa hyödynnetään inhimillisiä resursseja ja sillä pyritään yhteiskunnallisiin päämääriin. Yhteiskunnallinen muotoilu siirtää muotoilijan prosessin keskiöstä fasilitaattorin rooliin, jonka päämääränä on mahdollistaa ja edesauttaa muiden sidosryhmien luovaa toimintaa.

Muutoksen suunnittelu (Transformation Design)

Muutoksen suunnittelu, kuten Burns, Cottam, Vanstone ja Winhall (2006) ovat käsitteen nimenneet, on termi, jolla kuvataan muutokseen tähtääviä muotoiluprojekteja. Tällaisia voivat olla yhteisöjen sisäiset, sosiaalisia päämääriä tavoittelevat hankkeet sekä organisaatioiden sisältä lähtevät pyrkimykset ihmislähtöisen kulttuurin käyttöönottamiseksi (Sangiorgi 2011). Muutoksen suunnittelu kohdistuu ihmisten, organisaatioiden ja systeemien käyttäytymisen muokkaamiseen ja perustuu osallistaviin ja käyttäjälähtöisiin metodeihin. Muotoilutaitoja ja -työkaluja käytetään sosiaalisten ja ekonomisten haasteiden ratkomiseen fasilitoimalla alojen ja sidosryhmien välistä yhteistyötä (Burns ym. 2006).

Yksi tärkeimmistä vaiheista tällaisessa prosessissa on ongelman määrittely. Sen sijaan, että tyydyttäisiin asiakkaalta saatuun tehtävänantoon, pyritään käyttäjien ja muiden sidosryhmien avustuksella hahmottamaan haasteen laajuus ja määrittelemään se ongelma, johon on hyödyllisintä puuttua. Muotoilua käytetään useimmiten ennalta tuntemattomassa kontekstissa, jolloin suunnittelun tulokset eivät ole perinteisiä ratkaisuja ja saattavat johtaa odottamattomiin vaikutuksiin. Muutoksen suunnittelulla käyttäjälle pyritään luomaan työkalut ja kapasiteettia jatkaa kehittämisprosessia omilla ehdoillaan. (Burns ym. 2006)

Käyttäjäkeskeinen muotoilu (User-centered Design)

Käyttäjäkeskeisessä muotoiluprosessissa käyttäjien

tarpeet pyritään ottamaan muotoiltavan kohteen suunnittelun lähtökohdaksi. Tarpeista otetaan ensin selvää tutkimusten avulla, minkä jälkeen hankittu tieto tulkitaan muotoilun kriteereiksi. Muotoilijan tehtävänä on tulkita kriteerit muotoilutyökalujen, kuten luonnosten ja skenaarioiden avulla, minkä jälkeen aloitetaan konseptin toteutus. Tutkijoita ja käyttäjiä saatetaan myöhemmin käyttää apuna myös prototyypin käytettävyyden testaamisessa. Käyttäjä jää prosessin ulkopuoliseksi, mutta tulee kuulluksi tutkijan välityksellä. (Sanders 2002)

Julkiset palvelut, etenkin sosiaali- ja terveyspalvelut pyrkivät usein asiakaskeskeiseen toimintaan, jossa asiakkaan toiveita kuunnellaan ja heidän tarpeensa asetetaan etusijalle. Käytännössä asiakastieto hankitaan pääasiassa asiakaskyselyillä (Larjovuori ym. 2012). Usein tätä asiakaskeisyyttä nimitetään virheellisesti myös käyttäjäkeskeisyydeksi, mikä jää kuitenkin retorikan asteelle. Kuten Lucy Kimbell (2009) on todennut, käyttäjäkeskeisyydestä puhutaan usein hallinnollisessa kielessä ilman tietämystä aiheesta ja keinoista soveltaa sitä käytäntöön. Tämä kävi ilmi myös keskusteluista Kristiina Erkkilän kanssa. Hän huomautti, että monet sivistystoimen yksiköistä varmasti pitävät jo käyttäjäkeskeisyyttä osana toimintaansa, vaikka eivät välttämättä toteuta sitä käytännön tasolla.

Käyttäjälähtöinen muotoilu (User-driven Design)

Käyttäjälähtöisessä muotoilussa osallistaminen tarkoittaa enemmän kuin käyttäjien mielipiteiden kysymistä. Se tarkoittaa ymmärrystä siitä miten kuntalaiset elävät ja missä kontekstissa sekä mikä on heille tärkeää ja merkityksellistä. Kuntalaiset eivät keskimäärin ole asiantuntijoita kaupungin sääntely- ja hallintoasioissa, eikä heiltä pidäkään odottaa asiantuntijoita parempaa ymmärrystä teknisistä tai lainopillisista ratkaisuista, joilla heidän tarpeisiinsa tai ongelmiinsa voitaisiin puuttua. Asiantuntijoita he sen sijaan ovat arvioimaan toimisiko ehdotettu ratkaisu käytännössä. (Bason 2011)

Käyttäjälähtöisessä muotoilussa käyttäjä on osana suunnitteluprosessia alusta asti. Tarpeiden selvittämisen lisäksi käyttäjä voi olla osallisena esimerkiksi ideoinnissa ja valmiin konseptin testauksessa. Suunnittelun lähtökohta voi tulla käyttäjältä itseltään tai tämän toimintaa tarkkailemalla, minkä jälkeen suunnittelu ja

toteutus hoidetaan vastavuoroisessa dialogissa käyttäjän kanssa. Taivoitteena on asiakastyytyväisyyden sijaan käyttäjän ja yhteisön hyötyminen. (Larjovuori ym. 2012)

Käyttäjälähtöisessä muotoilussa käytetään yhteissuunnitteluprosessia, jossa käyttäjä on mukana asiantuntijan roolissa. Tutkija ja muotoilija tukevat käyttäjän osallistumista tarjoamalla työkaluja suunnittelun avuksi. Tässä mallissa muotoilijan ja tutkijan roolit limityivät keskenään ja molemmissa voi toimia myös sama henkilö. Muotoilulla on edelleen tärkeä tehtävä muodon antamisessa ideoille. (Sanders & Stappers 2008)

Prototyypaus (Prototyping)

Prototypointi, prototyypitys, protoilu, koemallinus... englanninkieliselle prototyping-termille ei ole varsinaista suomenkielistä vastinetta. Kielitoimiston sanakirjan (2013) mukaan kaikki edellä luetellut muodot ovat mahdollisia, joskin enemmän tai vähemmän puhekielisiä. Opinnäytetyössä käytetään kuitenkin termiä prototyypaus, koska se on lähimpänä englanninkielistä vastinetta ja taipuu sujuvimmin osaksi suomen kieltä.

Muotoiluprojekteissa käytetään usein apuna yksinkertaistettua versiota suunnitellusta tuotteesta ja sen käyttöympäristöstä. Näitä mallinnuksia kutsutaan prototyypeiksi (von Hippel 2005). Prototyyppi tarkoittaa karkeasti idean konkretisointia (Fulton Suri 2008) Se ei ole pelkkä hahmomalli, vaan sisältää esityksen tuotteesta, teknologiasta ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Kurvinen 2007).

Palvelumuotoilun prototyyppi voi olla epämuodollinen, roolipelimäinen keskustelu tai yksityiskohtaisempi, oikean mittakaavan mallinnus, joka vaatii aktiivista osallistumista käyttäjiltä, rekvisiittaa ja käsin koskeltavia kosketuspisteitä. Prototyyppien luonne ja monimutkaisuus voi vaihdella paljonkin, mutta keskeinen piirre niille on palvelujen testaaminen sijoittamalla ne oikean elämän ympäristöä muistuttavaan kontekstiin. Prototyypit tehdään yleensä iteratiivisesti, jatkuvasti ehdottamalla muutoksia ja jalostamalla olemassa olevaa. Niillä pystytään nopeasti testaamaan ideoita ja säätöjä joita prototyypatessa tulee mieleen. (Stickdorn & Schneider, s. 192)

Prototyypausta käytetään muun muassa keskuste-

INNOVAATIO JULKISELLA SEKTORILLA

2 INNOVAATIO JULKISELLA SEKTORILLA

27

“Miksi hädässä oleva ei saa Suomessa apua?”, ihmetellään Helsingin Sanomien otsikossa. Kolumnissa käsitellään kahta hiljattain Espoossa sattunutta tapausta, jossa ongelmaisia olevia nuoria ei autettu, vaikka heidän hätänsä oli ilmeistä. Molemmat nuorista miehistä olivat äärimmäisen masentuneita ja uhkasivat tappaa itsensä tai muita ihmisiä, elleivät saisi apua. Heidän läheisensä yrittävät myös hakea apua useilta eri tahoilta vuosien ajan. Erikoistuneet kaupungin laitokset eivät kuitenkaan selkeään diagnoosiin puutteessa kyenneet tarjoamaan ratkaisua nuorten ongelmiin vaan sysäsivät ainoastaan vastuuta toisilleen. Toinen nuorista onnistui pääsemään hoitoon monen vuoden kärsimyksen jälkeen. Toista ei sen sijaan ehditty auttaa. (HS / Kolumnit 9.9.2013)

Tällaiset tragediat ovat yksittäistapauksia ja äärimmäisiä esimerkkejä julkisten palvelujen virheistä, mutta niissä kärjistyvät nykyisen palveluntuotantomallin puutteet. Julkisia palveluja on kehitetty liikkenjohtamisen periaattein, mikä on johtanut resursseja tuhlaavaan valheelliseen talouteen, jossa palveluntarjonta ei vastaa inhimilliseen tarpeeseen. Hyvinvoinnin päämäärä on unohdettu ja palvelujen ja julkishallinnon siilottuneisuus ovat tehneet edellä kuvatun kaltaisiin, monimutkaisiin ongelmiin puuttumisen vaikeaksi. Lisäksi viimeaikaiset sosiaaliset ja taloudelliset muutokset sekä teknologiset mullistukset ovat muuttaneet toimintaympäristöä nopeammin kuin julkiset organisaatiot ovat siihen kyenneet vastaamaan.

Julkinen sektori on uudistamisen tarpeessa. Uusimmaksi strategiaksi tälle uudistamiselle on tarjottu innovaatiota. Se on kirjattu osaksi muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuden strategiaa. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan mitä tuo innovaatio käytännössä tarkoittaa ja mitä se toisi julkiselle sektorille.

2.1 Miksi julkinen sektori tarvitsee innovaatiota?

Viime vuosikymmeninä tasaiseen tahtiin jatkunut talouskasvu piti huolen siitä, että pystyimme jatkuvasti parantamaan elintasoamme ja aineellista hyvinvointiamme lisäämällä julkisia palveluita. Teollisuuden ja kapitalismin nousukiito johti kuitenkin myös liberalistiseen ideologiaan ja pessimistiseen ihmiskuvaan, jonka myötä tuotanto erkaantui inhimillisestä ja yhteiskunnallisesta kontekstista. Yritykset ja organisaatiot mallinnettiin tehtaiden tuotantolinjojen tehokkuusajattelun ja tilaaja-tuottaja -mallin mukaan. Tämän seurauksena kansalaisista tuli tuotantokoneiston osia, joiden arvo mitattiin numeroissa suhteessa heidän tekemänsä työn rahalliseen hyötyyn, ja palvelut alettiin nähdä pelkkinä kulutushyödykkeinä.

Tuo palvelujen tuottamisen malli ei enää kohtaa ihmisten tarpeita (Parker & Heapy 2006). Lisäksi talouskasvu on tullut tiensä päähän (mm. Boyle & Harris 2009) ja valtiot ja kunnat velkaantuvat kiihtyvällä tahdilla. Esimerkiksi Suomen valtionvelan arvioidaan kipuavan 100 miljardiin euroon eli 60 prosenttiin bkt:sta vuoteen 2014 mennessä (Tilastokeskus 2013). Samalla yhteiskuntien kohtaamat haasteet muuttuvat ja sosiaaliset tarpeet kasvavat (Stephens ym. 2008). Yhteiskunnalliset ongelmat, kuten ympäristöuhat, pitkäaikaissairaudet ja sosiaalinen epätasa-arvo ovat kasvussa (Hautamäki 2011).

Nykyiset valtarakenteet ja politiikka ovat kyvyttömiä vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin, koska niitä ei ole suunniteltu tällaisten monimutkaisten ja laaja-alaisen ongelmien ratkaisemiseen (Burns ym. 2006; Murray ym. 2010). Julkiset palvelut perustuvat institutionaaliseen ylhäältä-alas -malliin, jotka eivät kannusta ongelmien ennaltaehkäisyyn, vaan jossa vastuu ongelman ratkaisemisesta annetaan ammattilaisten käsiin (Cottam & Leadbeater 2004; Murray ym. 2010). Lisäksi julkisten palvelujen käytön vuorovaikutussuhteet ovat lyhyitä ja hajanaisia, vaikka todellisuudessa kokonaisvaltaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi vaadittaisiin oikeita ihmissuhteita ja pitkän aikavälin sitoutumista (Gillinson ym. 2010). Esimerkiksi yleistyvien pitkäaikaissairauksien on arvioitu nostavan sairaanhoidon kustannuksia huomattavasti, ellei terveyspalvelujen tuottamisen malliin saada muutosta (Murray ym. 2010).

Shoshana Zuboff ja James Maxim (2002) argumentoi-

vat pelkästään viime vuosikymmeninä tapahtuneiden mittavien sosiaalisten ja ekonomisten muutosten ja viimeaikaisten teknologisten mullistusten muuttaneen koko talouden logiikkaa. Heidän mukaansa nykyisessä tilanteessa emme enää anna suurinta painoarvoa tuotteille ja palveluille vaan tuelle, jonka avulla luomme oman elämämme monimutkaistuvassa, tiedon kuormittamassa maailmassa. Maximin ja Zuboffin mielestä ainut vaihtoehto tässä tilanteessa olisikin julkisten palvelujen täydellinen uudistaminen.

Tähänastiset julkisten organisaatioiden uudistukset on tehty soveltamalla liikkeenjohtamisen periaatteita julkiseen hallintoon (ns. New Public Management) painottuen instituutioiden taloudellisen tehokkuuden parantamiseen (Langergaard 2011 s.205), mikä on vienyt niiden sietokyvyn äärimmilleen. Asiakkaat valittavat palveluiden huonoa laatua ja pirstaleisuutta. Työntekijät kamppailevat kasvaneen työmäärän kanssa ilman vastaavaa korvausta. Julkisen hallinnon johtajat puolestaan tuskailevat julkisten palvelujen uudistamisen paineessa ilman selkeitä keinoja ja visiota muutoksen aikaansaamiseksi (Cottam & Leadbeater 2004). Säästöihin tähtäävää uudistamisen mallia voidaan lisäksi pitää esimerkkinä valheellisesta taloudesta (engl. false economy), sillä ratkaisut, jotka eivät palvele aitoja tarpeita ovat kustannuksista riippumatta turhaa resurssien haaskausta (Design Council 2013).

Ongelma on globaali, mutta Suomessa erityisiä haasteita aiheuttaa yksi Euroopan raskaimmista julkisista sektoreista (European Commission 2012). Mikäli uudistuksia ei tehtäisi, suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle jouduttaisiin suurin osa uusista työntekijöistä työllistämään julkisen sektorin palvelukseen. Tilanne on johtanut edellä kuvatun kaltaisiin tuottavuuden tehostustoimiin, jotka ovat jatkuneet 2000-luvun alkupuolelta asti. Käytännössä tämä on tarkoittanut nopeaa henkilöstömäärän vähentämistä, mitä ei välttämättä ole koettu hyväksi ratkaisuksi. Esimerkiksi Suomen kuntasektorin johtotehtävissä toimivista suurin osa näkee kuntansa kykenevän tällä hetkellä juuri ja juuri hoitamaan tehtävänsä (Sotarauta ym. 2011).

Kunnallisan kehittämistä tiön teettämässä selvityksessä, joka tarkastelee kuntien innovaatiojärjestelmää, todetaan Suomen kuntien olevan rakenteellisessa lukossa. Tällä viitataan nykyiseen tilanteeseen, jossa kunnat ovat kyvyttömiä etsimään rakenteellisia uudistuksia, joilla palveluja järjestettäisiin. Palvelutar-

peet kasvavat, mutta valtion normiohjaus sekä ajan ja resurssien puute eivät anna kunnille mahdollisuuksia vastata paikallisiin haasteisiin. Toisaalta uudistumishalukkuuttakaan ei ole kunnissa tarpeeksi. (Sotarauta ym. 2011)

Kuvaavaa julkisten palvelujen vieraantuneisuudelle käyttäjistään on selvityksessäkin esille tullut luotamus kuntakentän sisäiseen tietoon palvelujen kehittämisessä. Tämänhetkiset innovaatiopyrkimykset hyödyntävät instituution sisäistä tietoa ja kohdistuvat pääosin sisäisiin hallintomenettelyihin sen sijaan että niillä tavoiteltaisiin yhteiskunnallisia päämääriä. Lisäksi poliittiset syyt johtavat usein eri organisaatioiden, sektoreiden ja yksilöiden haluttomuuteen tehdä yhteistyötä keskenään. (Bason 2011, s.15-16)

Charles Leadbeater (2008 s.156) sanookin leikkilisesti, että toimistot ovat hyvä paikka piiloutua maailmalta, kun taas älyllisen uteliaisuuden, luovan kanssakäymisen ja erilaisten näkökulmien ja kokemusten kohtaamisen ne tekevät mahdolltomaksi. Kaikkea tätä kuitenkin tarvittaisiin innovaatiojärjestelmän luomiseksi, sillä menestyksekkään innovoinnin tiedetään perustuvan erilaisten verkostojen monipuolisen tietämyksen hyödyntämiseen (Bessant 2013).

2.2 Innovaatiohaasteet ja -mahdollisuudet

Poliittisessa puheessa palveluihin kohdistuvia innovaatioita pidetään keskeisenä keinona uudistaa julkisen sektorin toimintaa (Sotarauta ym. 2011; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011). Pyrkimys julkisten palveluiden innovointiin onkin ollut jo pitkään osa useiden maiden tulevaisuuden strategiaa (ks. esim. Työ- ja elinkeinoministeriö 2011; European Commission 2013).

Näiden innovaatioiden hyödyistä on olemassa jo jonkin verran näyttöäkin. Esimerkiksi Iso-Britanniassa National Health Servicen Institute for Innovation and Improvement kehittää palveluja radikaalisti osallistamalla potilaita ja hoitohenkilökuntaa palveluprosessin paranteluun. Myös Social Innovation Lab Kent käyttää palvelumuotoilun metodeja sosiaalipalvelujen uudistamisessa. Vastaavia esimerkkejä löytyy ainakin Alankomaista, Brasiliasta, Yhdysvalloista, Australiasta, Ranskasta ja Tanskasta. Tällaiset innovaatiot ovat kuitenkin yksittäistapauksia ja poliittisen puheen ja käytännön välillä on vielä iso kuilu (Bason 2011).

Nykyisellään kuntien innovaatioprosessi on usein rajattu normaalin toiminnan ulkopuolelle, erillisiksi sisäisiksi kehityshankkeiksi (ks. esim. Cooper & Edgett 1996) ja palvelujen kehittämisessä käytetään edelleen kankeaa ja suljettua stage-gate -mallia (Valminen & Toivonen 2011 s.387). Organisaatiolle, joka joutuu nopeasti reagoimaan jatkuvaan toimintaympäristön muutokseen sopisi kuitenkin paremmin prosessi, jossa ideoita kehitetään osana palvelujen tuottamista soveltamalla niitä nopeasti käytäntöön (Engwall ym. 2001; Toivonen 2010).

Toisaalta on muistettava, kuten James Wilson (1989) toteaa, että innovaatioiden vastustus kuuluu organisaatioiden luonteeseen. Niidenhän on tarkoitus vastustaa epävarmuutta luomalla pysyvyyttä ja rutiineja. Samaan ominaisuuteen viitataan Kunnallissalan kehittämistä tiön selvityksessä. Sotarauta ym. (2011) huomauttavat, että kuntien sääntelyllä, normeilla ja ohjauksella on tehtävänsä. Palvelut, jotka kuuluvat kansalaisten yhdenvertaisiin, lakisääteisiin oikeuksiin, vaativat tiettyä jatkuvuutta. Lisäksi kuntien toimintaa ohjaavat sekä kuntalaki että erityislainsäädäntö (Perttilä ym. 2004).

Mulgan ja Albury (2003) ovatkin todenneet, että innovoinnille on useimmiten monta estettä, jotka täyttävät ylittää. Näitä ovat riskien välttäminen, muutoksen pelko, yksipuolinen tieto, kysyntälähtöisen näkökulman laiminlyönti, kannustimien puute, innovaatiojohtamisen heikko taso, pitkän aikavälin näkökulman puute sekä hallinnon ja palvelujärjestelmän ylläpidon paineet. Kunnallisan kehittämistä tiön selvityksessä (Sotarauta 2011) todetaan samojen haasteiden olevan myös Suomen kuntien innovaatioiden esteenä.

Christian Bason, Tanskan MindLab -innovaatioyksikön johtaja, uskoo julkisen sektorin innovaatioekosysteemin rakentamisen olevan vaikeaa mutta mahdollista. Hänen mukaansa se kuitenkin vaatisi painopisteen siirtämistä projektien ja ihmisresurssien hallinnoimisesta systemaattisempaan uudistamiseen, jossa uusia ratkaisuja suunniteltaisiin yhteissuunnitteluprosessissa käyttäjien kanssa. Uudistus vaatisi myös rohkeaa poikkihallinnollista ja -sektorista innovaatiojohtamista ja innovaatiokyvykkyyden lisäämistä jokaisella hallinnollisella tasolla. (Bason 2011, s.5-6)

Myös Kunnallisan kehittämistä tiön teettämässä selvityksessä todetaan, että kunnallisen innovaatio-

järjestelmän aikaansaaminen olisi mahdollista, mutta edellyttäisi yhteisten pitkän aikavälin tavoitteiden tehokasta kommunikointia ja määrätietoista yhteistyötä kuntien ja valtiovallan sekä yksittäisten toimijoiden, kuten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kesken. Tämän lisäksi innovaation esteitä pitäisi pyrkiä purkamaan systemaattisesti. Tullakseen innovatiivisiksi kuntien täytyisi pyrkiä organisatoriseen oppimiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen eri sektorien ja kuntien välillä. Oleellista olisi myös erilaisten kansalaisten ja yhteisöjen piilevien tarpeiden esille tuominen. (Sotara ym. 2011)

Antti Hautamäki (2011) pitää Suomen lähtökohtia innovaatioon jopa keskimääräistä parempina muihin maihin verrattuna. Tärkeitä tekijöitä tässä ovat hänen mukaansa Suomen hyvä koulujärjestelmä, joka tarjoaa jokaiselle mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja kattava sosiaaliturva, joka luo luottamuksen ja pyrkimyksen yhteiseen hyvään. Lisäksi verkostoituminen on Suomessa helpompaa kuin isommissa maissa. Hautamäen mukaan nämä saattaisivat olla etuja, joiden avulla kansalaisten luovuutta ja osaamista hyödynnettäisiin innovaatiopyrkimyksissä.

Tätä näkemystä tukee the Global Innovation Index 2013 -selvitys, joka luokittelee maat vuosittain niiden innovaatiokyvykkyyden mukaan. Maailmanlaajuisessa luokituksessa Suomi on kokonaisuudessaan sijalla kuusi, mutta muun muassa inhimillisen pääoman sekä poliittisen stabiliteetin ja hallinnon tehokkuuden osalta paras maailmassa (The Global Innovation Index 2013). Hallinnolliset edellytykset ovat luonnollisesti tärkeitä julkisen sektorin innovaatioiden kannalta. Sundbo ja Toivonen (2011) toteavat lisäksi, että palveluinnovaatioiden kohdalla inhimillinen pääoma nousee tutkimusta ja kehitystä tärkeämmäksi.

2.3 Uusi palvelujen tuottamisen malli

Eräänä keskeisenä keinona julkisten palveluiden innovointiin on nähty nimenomaan inhimillinen pääoma: käyttäjien osallistaminen ja yhteistyö eri tahojen välillä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011). Muun muassa Cottam ja Leadbeater (2004) argumentoivat yhdessä luotujen (co-created) palvelujen puolesta. Heidän mielestään resurssit tulisi mobilisoida ja jakaa yhteisöjen ja kotitalouksien kanssa sen sijaan, että luotettaisiin pelkästään instituutioihin ratkaisujen toimittajina. Näitä jaettuja resursseja käytettäisiin yhteisesti ideoiden jakamiseen,

keskinäisen tuen tarjoamiseen ja käyttäjätarpeiden ilmaistamiseen. Palvelut luotaisiin yhdessä käyttäjien, työntekijöiden ja ammattilaisten kanssa vastaamaan yksilöllisiin tai yhteisöllisiin tarpeisiin ja olosuhteisiin.

Yhdistyneiden Kansakuntien silloinen Kabinettiministeri Ed Miliband on puoltanut tätä näkemystä vuonna 2008 pitämässään puheessa, jossa hän muun muassa totesi että malli jossa palvelut pelkästään toimitetaan asiakkaille, eivät kunnioita ihmisiä yksilöinä, jotka ovat kykeneviä muokkaamaan omaa elämäänsä. Sen sijaan julkisten palveluiden olisi hyödynnettävä käyttäjiensä ammattitaitoa, ideoita, aikaa ja tahtoa. Tähän yhtyy myös Demos -tutkimusryhmän edustaja Sophia Parker, jonka mukaan terveen yhteiskunnan luomiseksi tarvitaan instituutioiden sijaan kaikkien kansalaisten panosta ja motivaatiota. (House of Commons 2008)

Käyttäjien osallistaminen innovaatioprosessiin on jo hyvin tutkittu ja dokumentoitu vauhdittaja innovoinnille, jonka merkitys on edelleen korostunut kommunikaatioteknologian nopea kehityksen myötä (ks. von Hippel 2005). Työntekijöiden tietämyksen valjastaminen innovoinnin tueksi on sen sijaan ollut vähemmän hyödynnetty voimavara viime aikoihin asti, joskin sen merkitys on myöskin tunnustettu. Yritykset, jotka ovat onnistuneet luomaan työntekijöiden ideoita hyödyntävän järjestelmän, ovat usein parantaneet organisaatioiden tehokkuutta tuntuvasti, vaikka monet dokumentoiduista tapauksista perustuivat ainoastaan inkrementaalisia innovaatioita edesauttaneisiin ehdotuksiin (Bessant 2013).

Käyttäjien osallistaminen julkisten palvelujen tuottamiseen on ilmeisestikin osittain resurssikysymys. Kuten Antti Hautamäki (2011 s.49) kestävää innovaatiopolitiikkaa koskevassa artikkelissaan toteaa, “... Nykyaikaisessa yhteiskunnassa, jossa kansalaisten osaa mistaso ja tiedon hallinta ovat vahvempia kuin koskaan, ei ole varaa pelkästään ylhäältä ohjautuvaan kehittämiseen. Toinen riittämättömästi käytetty resurssi on henkilökunta, joka on julkisella sektorilla erittäin koulutettua ja motivoitunutta.” Työ- ja elinkeinoministeriö (2011 s.9) puolestaan kommentoi aihetta näin: “Käyttäjät ovat merkittävä mutta toistaiseksi liian niukasti hyödynnetty innovaatiotoiminnan voimavara sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Käyttäjien osaamista voidaan systemaattisesti valjastaa käyttäjien omaehtoiseen innovaatiotoimintaan sekä uusien tuotteiden kehittämiseen ja julkisten palvelujen uudistamiseen.”

Käyttäjien osallistamiseen liittyy tosin muitakin argumentteja. Yhden perustelun mukaan kansalaisten osallistaminen on moraalisesti ja poliittisesti oikein: ei-toivottujen palvelujen riski pienenee ja käyttäjät saavat lisää päätösvaltaa (House of Commons 2008). Tämän näkemyksen mukaan kansalaisia ei pitäisi kohdella palveluiden passiivisinä asiakkaina, vaan kansalaisuuden sisältämän laajemman osallisuuden mahdollisuuden edellyttämällä tavalla (Larjovuori 2012). Toisen argumentin mukaan yhdessä käyttäjien kanssa tuotetut palvelut saavat aikaan parempia palvelukokemuksia ja suotavampia lopputuloksia. Yhdistyneen Kuningaskunnan parlamentin alahuoneen teettämässä selvityksessä todetaankin yhteissuunniteltujen palvelujen tuovan selkeitä etuja sekä palvelujen käyttäjille että niiden tarjoajille (House of Commons 2008).

Christian Bason (2011) näkee julkisten palvelujen yhteissuunnittelulle kahdenlaisia hyötyjä, joita hän kutsuu divergenssiksi ja toteutukseksi. Divergenssillä hän tarkoittaa yhteissuunnittelusta kumpuavaa suurempaa vaihtelevuutta ideoiden ja ehdotusten suhteen. Avoin suunnitteluprosessi avaa monialaisemman keskustelun ja tarjoaa palvelujen tuottajille laajempia mahdollisuuksia palvelujen innovointiin. Toteutus puolestaan viittaa sidosryhmien osallistamisen etuihin palvelunkehitysprosessin lopputuloksen kannalta. Kun palvelun kanssa tekemisissä olevat ovat mukana suunnittelussa, on todennäköisempää, että heidän näkemyksensä tulevat esille ja lopputulos vastaa heidän tarpeisiinsa.

Yksi käyttäjälähtöistä lähestymistapaa puoltavista seikoista liittyy sen hyvinvointia parantavaan vaikutukseen. Kirjassaan Democratizing Innovation (2005) Eric von Hippel toteaa tutkineensa käyttäjälähtöisen innovoinnin vaikutuksia sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Tulokset osoittivat, että hyvinvointi on todennäköisesti paremmalla tasolla, jos käyttäjät ovat mukana innovoinnissa. Useissa tutkimuksissa lisäksi todetaan, että ihmiset ovat onnellisia silloin kun he tuntevat hallitsevansa omaa elämäänsä, ja jos heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin pelisääntöihin, jotka he kokevat mielekkäiksi (Heinberg 2011). Poliitikkojen, jotka yleisesti kannattavat hyvinvointia lisäävää toimintaa (von Hippel 2005), luulisi siis edesauttavan käyttäjälähtöistä toimintaa.

Sarah Gillinson, Matthew Horne and Peter Baeck (2010) tarjoavat radikaaliksi tehokkuudeksi (engl. radical efficiency) kutsumaansa tapaa uudistaa julkisia palveluita.

He argumentoivat uusien palveluratkaisujen luomisen puolesta nykyisen mallin kehittämisen sijaan, koska heidän mukaansa nykyiset, keskitettyyn hallintoon ja massakulutukseen perustuvat vaihtoehdot voivat tarjota ainoastaan vähemmän vähemmällä tai parhaassa tapauksessa samaa vähemmällä. Cottam ja Leadbeater (2004) täsmentävät tämän käytännössä tarkoittavan pelkästään resurssien uudelleensijoittelua. Radikaalin tehokkuuden mukaan järjestetty palveluntarjonta sen sijaan pystyisi tarjoamaan enemmän vähemmällä uudistamalla palvelujen tuottamisen mallin kokonaan, mutta vaatisi julkiselta sektorilta paradigmman muutosta (Gillinson ym. 2010).

Gillinson, Horne ja Baeck ovat tehneet yli 100 case-tutkimusta aiheeseen liittyen. Niiden mukaan radikaalin tehokkuuden periaatteilla uudistetut palvelut voivat säästää 20-60 prosenttia ja tuottavat sen lisäksi parempia lopputuloksia. Radikaali tehokkuus perustuu sidosryhmien osallistamiseen palveluiden innovointiin ja tuottamiseen ja ottaa lähtökohdaksi kansalaisten elämänlaadun parantamisen palvelujen parantamisen sijaan. Tämän lisäksi painotetaan prototyyppauksen, empatian ja avoimuuden merkitystä palvelunkehittämisprosessissa (Gillinson ym. 2010). Radikaalin tehokkuuden voidaankin todeta pohjautuvan pitkälle samalle filosofialle kuin palvelumuotoilu.

Daniela Sangiorgi (2011) yhtyy tähän näkemykseen. Hänen mukaansa palvelumuotoilu näkee palvelut nykyisin yhteiskunnallisen ja organisatorisen muutoksen välineinä tuotteiden sijaan. Hän puhuu tässä yhteydessä muutoksen suunnittelusta (transformation design), kuten Burns, Cottam, Vanstone ja Winhall (2006) ovat sen nimenneet. Hän kuvailee muutoksen suunnittelua toiminnaksi, joka tuo organisaatioihin yhteissuunnitteluun pohjautuvan ihmiskeskeisen suunnittelun kulttuurin, saaden aikaan jatkuvan muutoksen prosessin. Tämä siirtymä edellyttää henkilökunnan, kansalaisten ja organisaatioiden kehittämistä (Sangiorgi 2011). Toisin sanoen, elämme kaikki suuren oppimishaasteen keskellä.

Uuden organisaatiokulttuurin aikaansaaminen on haaste palveluammattilaisille, koska se tarkoittaa paradigmaattista muutosta heidän roolilleen. Tämän voidaan odottaa aiheuttavan muutosvastarintaa, jos ammattilaiset käyttäjien roolin korostuessa kokevat itsehallintonsa ja asiantuntemuksensa olevan vaarassa. Organisaatiolla onkin suuri vastuu käyttäjälähtöisen

kulttuurin ja sen tuomien uusien roolien istuttamisessa ja vaalimisessa. Tämän takia organisaatiolta vaaditaan huolellista muutosjohtamista (The House of Commons 2008).

Nykyisellä hallinnointimallilla käyttäjälähtöisen innovoinnin soveltaminen palvelunkehittämiseen vaatiikin normaalien menettelytapojen vastaista toimintaa. Demosin Sophia Parker kertoo havainneensa, että tapauksissa joissa käyttäjälähtöisiä menetelmiä on onnistuneesti sovellettu, on takana joidenkin ammattilaisten todellinen omistautuminen tälle tavalle toimia. Nämä yksilöt ovat pystyneet ohittamaan systeemin ja osallistamaan sidosryhmiä innovointiin pelkällä määrätietoisuudellaan (The House of Commons 2008).

Toisaalta muuttunut rooli ei välttämättä ole kaikille käyttäjillekään helppo. Uusi, käyttäjälähtöinen toimintatapa vaatii käyttäjältä enemmän, joten monet heistä voivat nähdä sen aiheuttavan ylimääräistä työtä. Lisäksi roolin muuttuminen aktiivisempaan osallistumiseen voi aiheuttaa identiteettikriisin, koska palveluita on totuttu vastaanottamaan passiivisesti (Gillison ym. 2010). Suurempi vastuu omasta hyvinvoinnista voi tuntua pelottavalta ammattilaisten toimittamiin ratkaisuihin tottuneelle (Larjovuori ym. 2012).

Ammattilaisten, kansalaisten ja organisaatioiden lisäksi tärkeää on muutoksen suunnitteluun osallistuvien muotoilijoiden ja muotoilumetodien kehittäminen, koska muotoilijoita ei perinteisesti ole koulutettu työskentelemään erittäin monimutkaisten tai muutokseen tähtäävien projektien parissa. Perinteiset muotoilukonsulttifirmat saattavatkin olla huonosti valmistautuneita kohtaamaan haasteita, joiden erittäin vastuullinen luonne edellyttää keskeisten muotoiluperiaatteiden ja tarkoituksenmukaisten työkalujen kehittämistä ja tuntemusta. Tämän lisäksi Sangiorgi peräänkuuluttaa muotoilijoilta reflektiivisyyttä suhteessa oman työnsä ja interventoidensa vaikutuksiin. Hänen mukaansa kriittiselle näkökulmalle on tarvetta etenkin siksi, että muotoilukirjallisuus suhtautuu muotoilun sosiaalisiin vaikutuksiin usein liian ideologisesti (Sangiorgi 2011).

Radikaali muutos tuskin tapahtuu ilman rohkeaa, kaukonäköistä johtajuutta (Hambleton & Howard 2012). Poliitikoilta ja päättäjiltä vaaditaankin julkisten palvelujen uudistamiseen yhteistä kunnianhimoista visiota, joka asettaa ihmiset keskiöön suorituskykykenttien sijasta. Mutta jotta se ei jäisi pelkän poliittisen

palopuheen tasolle, vision tueksi tarvitaan myös suunnitelma niistä keinoista, joilla se toteutetaan (Parker & Heapy 2006). Tarvitaan myös lainsäädännöllisiä muutoksia, joilla esteitä innovaatioille puretaan ja uusia käytäntöjä ja palveluja voidaan testata. Lisäksi innovointiin on kannustettava esimerkiksi varaamalla sitä varten korvamerkittyä rahaa tai muodostamalla kumppanuuksia ensimmäisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa (Bason 2011 s. 67-68).

Tämä kaikki vaatii uutta ajattelutapaa, sillä kuten Albert Einsteinin kerrotaan todenneen, “emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla samalla tavalla kuin silloin, kun loimme ne.” Palvelujen uudistamisen pitkän aikavälin tavoitteeksi tulee ottaa hyvinvoinnin parantaminen palvelujen avulla. Lisäksi palvelut täytyy määritellä uudelleen vastaamaan perimmäistä tarkoitustaan. Ne täytyy nähdä tukena, joka mahdollistaa käyttäjilleen täysipainoisen elämän, sen sijaan että keskityttäisiin pelkästään parantamaan vanhojen palvelujen voittomarginaaleja (Parker & Heapy 2006).

Julkisen sektorin organisaatiot, jotka pitävät kansalaisten hyvinvointia toimintansa päämääränä ymmärtävät, että ainut tapa jatkaa siihen johtavien palvelujen tarjoamista on uudistaa omaa toimintatapansa radikaalisti. Tähän puolestaan tarvitaan systemaattista innovaatiojärjestelmää, joka tekee innovoinnista osan organisaation toimintaa. Tällaisen järjestelmän luomiseksi täytyy luopua vanhasta toimintamallista, koska innovaatioprosessin löytäminen vaatii yhteistä oppimista kokeilujen kautta. Tämän lisäksi täytyy määritellä millaisista innovaatioista uusia ratkaisuja etsitään (Bessant 2013). Yhdeksi vaihtoehdoksi innovaatiotyytemiin luomiselle on ehdotettu muotoilua.

2.4 Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia

Nykyisin palvelut kattavat suurimman osan länsimaiden bruttokansantuotteesta teollisen tuotannon sijaan, ja palvelujen innovointia on alettu pitää keskeisenä kilpailukyvyyn parantamisen keinona. Siirtyminen palvelutalouteen ei kuitenkaan ole ollut helppoa, mikä johtuu osittain palvelujen aineettomasta luonteesta, jota on vaikea sovittaa yhteen perinteisten tuotekehitykseen painottuvien innovaatioprosessien kanssa. Monet päivittäiset palvelukokemukset ovatkin yhä edelleen turhauttavia yhteentörmäyksiä palveluntarjoajan ja -käyttäjän välillä (Parker & Heapy 2006; Sundbo & Toivonen 2011 s. 2-3).

Palvelujen potentiaalia luoda merkityksellisempiä asiakassuhteita ei ole vielä täysin osattu hyödyntää, vaan palveluja kohdellaan teollisten tuotteiden tavoin pelkkinä kulutushyödykkeinä, joiden voittomarginaaleja pyritään kasvattamaan. Käyttäjät eivät kuitenkaan enää kaipaa pelkästään parempia tuotteita, kuten 20 vuotta sitten, vaan etsivät palveluista syvempää merkitystä ja tukea itsensä toteuttamiseen (Parker & Heapy 2006). Tämä kuilu palveluntarjoajien ja käyttäjien välillä käy ilmi mm. Studie Bain & Companyn tutkimuksesta, jonka mukaan 80 prosenttia palveluntarjoajista uskoo palvelunsa olevan hyvää, kun ainoastaan 8% niiden asiakkaista on samaa mieltä (Bain & Company 2011).

Stefan Moritz (2005) on tunnistanut neljä ajuria, jotka ovat tehneet palveluista yhä merkittävämpiä kilpailuvaltteja yrityksille ja organisaatioille. 1) Ensinnäkin edellä mainittu siirtymä palvelukeskeiseen talouteen ja 2) tyydytetyt kulutustavaroiden markkinat. 3) Toisaalta teknologian, kuten sosiaalisen median kehittyminen mahdollistaa uusien palvelujen kehittämisen. 4) Myös ihmisten muuttuneet ja yksilölliset tarpeet vaativat palvelujen kehittämistä.

Liike-elämässä toimintaympäristön muutos on havahduttanut monet yritykset huomaamaan toimintamallinsa olevan liian kankeita vastaamaan joustavasti nykyajan muuttuviin haasteisiin. Muotoilu on nähty strategisena keinona edistää innovaatioon tarvittavaa luovuutta, monialaista yhteistyötä, tulevaisuuteen suuntautuvaa mahdollisuuksien kartoittamista, systemiajattelua ja nopeiden kokeilujen hyödyntämistä (Lockwood 2010, s. 37). Design Councilin (2004) mukaan yhteys yritysten muotoilun käytön ja menestyksen välillä on osoittautunut selkeäksi. Vuosien 1995-2004 välillä muotoilua strategiassaan käyttäneet yritykset olivat 200 prosenttia muita tuottoisampia (Design Council 2004).

Viime aikoina muotoilun käyttö on saanut kannatusta myös julkisten palvelujen kehittämisen yhteydessä. Esi-merkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön (2011 s. 10) Innovaatio-osaston kansallisissa tavoitteissa palvelumuotoilua pidetään keskeisenä keinona julkisten palvelujen uudistamisessa: *“Uudistamalla julkisia palveluita palvelumuotoiluperiaatteen (service design) mukaisesti saadaan aikaan merkittäviä kustannussäästöjä samalla kun parannetaan palvelujen toimivuutta kansalaisten kanalta.”*

Työ- ja elinkeinoministeriö on myös käynnistänyt World Design Capital vuoden jälkimmäisessä Muotoile Suomi -kansallisen muotoiluohjelman, jonka tarkoituksena on edistää muotoilun käyttöä julkisissa palveluissa. Ohjelmassa visioidaan, että vuoteen 2020 mennessä muotoilu on saatu osaksi julkisen sektorin palvelunkehitystä, parantaen asukkaiden hyvinvointia ja Suomen kilpailukykyä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b).

Metropolialueen (Helsingin seutu) kasvusoimusehdotuksessa muotoilu mainitaan ensimmäisenä painopisteinä kilpailukyvyyn turvaamiseen tarkoitettussa strategiassa. Tässä yhteydessä todetaan muun muassa näin: *“...muotoilun laaja-alainen käyttö elinkeinoelämässä ja julkisella sektorilla parantaa Suomen kilpailukykyä ja asukkaiden hyvinvointia.”* (Metropolialue 2013 s. 2).

Tämän kaltaisista suurista odotuksista huolimatta Suomen kuntasektorilta on yhä vaikea löytää hyviä esimerkkejä systemaattisesta palvelumuotoilun käytöstä. Palvelumuotoilun parissa työskennelleen ja aiheesta kirjan kirjoittaneen Juha Tuulaniemen (2011) mukaan tämä johtuu toisaalta palvelumuotoilun uutuudesta ja toisaalta siitä johtuvasta ammattitaidon puutteesta. Joka tapauksessa merkkejä muotoilun merkityksen kasvamisesta julkisella sektorilla on edellisten esimerkkien lisäksi löydettävissä useita muitakin.

Tanskassa julkisten palvelujen innovointiin on omistettu oma ministeriöiden välinen Mind Lab -yksikkö (Mind Lab 2013). Iso-Britanniassa samaa tehtävää hoitaa valtion rahoittama Design Council, joka perustettiin jo vuonna 1944 tarkoituksenaan edesauttaa muotoilun käyttöä (Design Council 2013). Lisäksi monet palvelumuotoilufirmat, kuten Livework, Engine ja Thinkpublic ovat olleet mukana uudistamassa julkisia palveluita (Junginger & Sangiorgi 2009). Suomesakin aloitteita muotoilun hyödyntämiseksi on tehty mm. Aalto-yliopiston ja Sitran toimesta (SEE 2013). Esimerkiksi Sitran Design Exchange (www.insidejob.fi) -hanke, jossa muotoilijoita palkataan kaupunkien sisäisen kehittämisen tehtäviin, on kansainvälisestikin erityislaatuinen.

Miten muotoilu auttaa julkisen sektorin uudistamisessa?

Design Councilin tutkimus- ja kehitysyksikkö sekä Iso-Britannian Demos -ajatushautomon Sophia Parker ja

Engine -muotoilutoimiston Joe Heapy ovat todenneet muotoilun positiivisen vaikutuksen osana julkista palvelunkehittämistä. He kannattavat muotoilukoulutuksen saaneiden muotoilijoiden osallistamista yhteiskunnallisten ja taloudellisten ongelmien ratkaisemiseen, koska näkevät muotoilumetodien parantavan palvelujen tehokkuutta ja lisäävän käyttäjäystävällisyyttä, minkä lisäksi niillä saadaan aikaan innovaatioita, joilla voidaan vastata monimutkaisiin ongelmiin hallintorakenteiden rajoista piittaamatta (Parker & Heapy 2006; Burns ym. 2006).

Design Council on myös tehnyt tutkimusta muotoilun vaikutuksesta julkisen sektorin laitosten toiminnan tuloksellisuuteen ja todennut muotoilun arvostuksen olevan yhteydessä suorituksen tasoon. Tutkimuksista kävi ilmi, että instituutioiden tehokkuus oli suoraan verrannollinen siihen miten innovatiivisiksi ne tunsivat itsensä. Suora positiivinen yhteys toiminnan tasoon oli nähtävissä myös muotoilun käytöllä. Erityisen selkeä vaikutus oli laitosten muotoilun käytöllä niiden kokemaan innovatiivisuutensa määrään. (Flood 2010)

Parker ja Heapy argumentoivat muotoilun olevan keino, joka tarjoaa sekä puuttuvan vision että työkaluja julkisen sektorin innovoinnin mahdollistamiseksi (Parker & Heapy 2006). Daniela Sangiorgi (2010) tukee tätä näkemystä toteamalla, että osa muutosta on kyky kuvitella vaihtoehtoinen tulevaisuus. Muotoilijoille radikaalien innovaatioiden muuttaminen todellisuudeksi on arkipäivää, joten visioiminen on osa työnkuvaa. Muotoilijoilla on myös käytössään metodeja ja työkaluja, joilla käyttäjiä, henkilökuntaa ja muita sidosryhmiä osallistetaan osaksi muotoiluprosessia, koska tavoitteena on varmistaa, että muotoiltavat ratkaisut ovat sekä käytettäviä että hyödyllisiä ja houkuttelevia (Design Council 2008).

Voidaan sanoa, että palvelumuotoilu tarjoaa julkisen sektorin innovoinnin avuksi yhteisen ”sanakirjan”, joka mahdollistaa toisten ryhmittymien tuottaman tiedon tulkitsemisen. Yhteisen ymmärryksen luomisessa on lähtökohdaksi otettava, että missä tahansa organisaatiossa eri toimijoiden tulkinnat yhdestä ja samasta asiasta saattavat olla hyvin erilaisia. Organisaation on lisäksi ymmärrettävä käyttäjien tarpeita ja pystyttävä linkittämään tämä tietämys omiin pyrkimyksiinsä ja mahdollisuuksiinsa. Palvelumuotoilu tuo palvelunkehittämiseen myös iteratiivisen prosessin, jossa erilaisuuksia opitaan ymmärtämään kierros kierrokselta

(Valminen & Toivonen s.383).

Design Council (2008) on todennut muotoilun potentiaalin julkisen sektorin innovoinnissa myös käytännön tasolla. Se listaa muotoilun auttavan julkisten palvelujen kehittämisessä viidellä eri tavalla: 1. käyttäjän tarpeiden tunnistamisessa 2. sidosryhmien tietämyksen hyödyntämisessä 3. riskinhallinnassa 4. palvelujen kustannustehokkuuden parantamisessa ja 5. käyttäjien vaikutusmahdollisuuksien kasvattamisessa. Tätä runkoa käytetään seuraavaksi kiteyttämään muotoilun hyödyt julkisen sektorin uudistamisessa.

1. Käyttäjän tarpeiden tunnistaminen

Suosituin tapa kerätä käyttäjätietoa ovat erilaiset kyselylomakkeet. Se onkin hyvä tapa kerätä määrällistä dataa käyttäjistä. Kyselytutkimukset ovat kuitenkin rajoittuneita siinä, että ne olettavat käyttäjien olevan tietoisia tarpeistaan ja pystyvän ilmaisemaan ne helposti. Todellisuudessa hiljainen eli latentti tieto muodostaa tärkeän ja yhä kasvavan osan näistä tarpeista (Valminen & Toivonen 2011). Palvelumuotoilu voi näin ollen auttaa parantamaan palvelujen käyttäjälähtöisyyttä, mikä on myös yleisesti asetettu yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi julkisten palvelujen kehittämisessä.

2. Sidosryhmien tietämyksen hyödyntäminen

Toinen muotoilun julkisten palvelujen innovointiin tarjoama etu ovat kommunikaatiota edistävät työkalut, jotka mahdollistavat dialogin prosessiin osallistuvien tahojen välillä, joilla ei muuten olisi yhteistä kieltä. Palvelumuotoilun työkaluilla voidaan visualisoida monimutkaisia rakenteita ja systeemejä sekä ideoita, jolloin niistä tulee käsinkosketeltavia ja helpommin ymmärrettäviä kaikille sidosryhmille. Tämä auttaa tarkastelemaan asioita monesta näkökulmasta ja rohkaisee osanottajia suunnittelemaan ja toimimaan (Cottam & Leadbeater 2004). Yhteissuunnittelun avulla eri tahojen äänet saadaan kuuluville ja heidän tietämystään voidaan hyödyntää palvelun kehittämisessä.

3. Riskinhallinta

Yksi keskeisimmistä esteistä innovoinnille on riskien välttäminen (ks. esim. Mulgan & Albury 2003). Monet johtajat saattavat pitää muotoilun laadullisten meto-

dien käyttöä numeristen mittareiden sijaan riskialttiina perusteluna päätöksilleen. Totuus kuitenkin on, että monet muotoilun työkaluista ja metodeista on nimenomaan tarkoitettu minimoimaan tulevaisuutta koskevien linjausten riskejä (Liedtka 2004). Esimerkiksi nopeiden kokeilujen eli ns. prototyyppauksen avulla ideoita voidaan testata ja ”muotoilla riskit pois” ennen varsinaista käyttöönottoa.

Prototyyppauksen avulla tehtävät kokeilut nähdään keinona testata ideoita varhaisessa vaiheessa ja näin ollen saada tuloksia niiden toimivuudesta aikaisemmin. Tim Brownin (2009, s.89-90) mukaan ideoiden varhainen konkretisointi auttaa tekemään nopeampia päätöksiä ja säästää näin aikaa. Kokeilujen avulla nähdään nopeasti mihin ideoihin kannattaa investoida, sen sijaan että toimimattomien konseptien toteuttamiseen tuhlattaisiin turhaan resursseja. Prototyyppauksen avulla voidaan myös tarkastella useampaa ideaa yhdellä kertaa ja näin prosessi antaa tilaisuuden löytää yhä parempia ratkaisuja.

4. Palvelujen tuloksellisuuden parantaminen

Palvelumuotoilun työkalut auttavat kuntalaisten aitojen palvelutarpeiden tunnistamisessa ja niihin vastaamisessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Näin ollen käytössä olevat resurssit pystytään käyttämään tehokkaammin. Esimerkiksi visualisointien avulla voidaan paremmin jaksottaa palveluita ja näin sulavoittaa palvelua. Lentoyhtiölle tämä voi tarkoittaa odottelun vähenemistä ja sen myötä tiheämpiä lentovälejä ja näin ollen parempaa tuottoa (Moritz 2005).

Osallistamalla käyttäjiä palvelun kehittämiseen varmistetaan palvelun sopivuus tämän tarpeisiin, mikä osaltaan parantaa kustannustehokkuutta. Tämän lisäksi sidosryhmien osallistaminen vapauttaa luonnollisesti lisää resursseja palvelunkehittämiseen. Lopulta palvelumuotoilu antaa palvelun käyttäjille työkalut jatkaa palvelun muokkaamista itselleen sopivaksi ja palvelun tarjoajille valmiudet vastata tehokkaasti muuttuviin tarpeisiin (Cottam & Leadbeater 2004).

5. Käyttäjien vaikutusmahdollisuuksien kasvattaminen

Ihanteellisessa tapauksessa julkisia palveluita kehitettäisiin vastavuoroisessa dialogissa niiden käyt-

täjien kanssa, jolloin kaikki äänet saataisiin kuuluville. Käyttäjien osallistaminen palvelunkehitykseen voisi olla keino vastata tehokkaammin erilaisiin, paikallisiin tarpeisiin. Avoimuus voisi johtaa myös parempaan luottamukseen ja hyväksyntään palveluntarjoajien ja niiden käyttäjien välillä (Larjovuori ym. 2012). Palvelumuotoilu tarjoaa laajempia mahdollisuuksia ymmärtää palvelunkehittämistä ja osallistua suunnitteluprosessiin (Moritz 2005).

Lahden kaupungin palveluksessa toimiva Sitran Design Exchange (www.insidejob.fi) -muotoilija Sara Ikävalko (2013) kertoi muotoilun soveltamisesta koituneen huomattavaa säästöä Lahden kaupungin kaupunkisuunnitteluun liittyvissä projekteissa. Hänen mukaansa asukkaiden osallistaminen heitä koskevien kaupunkihankkeiden suunnitteluun lisäsi käyttäjien tyytyväisyyttä lopputulokseen. Tällä säästettiin myös aikaa ja rahaa, koska kaupunki välttyi pitkältä valitusten käsittelyltä, joka yleensä seuraa vastaavista suunnitelmista.

Muotoilun haasteet - mikä estää muotoilun käytön?

Edellä luetellut tekijät ovat epäilemättä vakuuttavia argumentteja muotoilun puolesta. Miksi muotoilua ei siis nähdä sovellettavan luonnollisena osana julkisten palvelujen kehittämistä?

Huolimatta siitä, että Muotoile Suomi -ohjelma (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b) visioi muotoilun olevan osa julkisten organisaatioiden päätöksentekoa jo vuonna 2020, Suomen julkisten palvelujen kohdalla ollaan vasta ottamassa ensimmäistä askelta kohti ensimmäistä askelmaa. Palvelumuotoilua käytetään lähinnä satunnaisissa pienen mittakaavan projekteissa. Tietoisuus muotoilusta on hyvin vähäistä eikä valmiuksia muotoilun käytölle ole juurikaan edistetty, saati että sitä olisi onnistuttu ottamaan osaksi strategiaa. Tosin lupaavina poikkeuksina muotoilun tunkeutumisesta strategian tasolle on ainakin Sitran Design Exchange -ohjelma (www.insidejob.fi) sekä Helsinki Design Lab Studio Model -toimintamalli, joka tuo muotoilun osaksi strategista päätöksentekoa (Boyer ym. 2011).

Design Commission (2013) on listannut kohtaamiaan haasteita:

- Muotoilu sopii huonosti yhteen pysyvyyttä vaa-

- livan julkisen hallinnon rakenteen kanssa.
- Muotoilu-termi on hämmäntävä ja moniselitteinen.
- Muotoilijoita ei kouluteta julkisten palvelujen kehittämistä varten.
- Muotoilu on heikosti järjestäytynyt ja säännelty ala, josta ulkopuolisen on vaikea ottaa selkoa, mikä vaikeuttaa muotoilun hankintaa.
- Mitattavaa näyttöä muotoilun tuomasta arvosta julkisen sektorin palveluille on vielä vähän.
- Muotoiluprojektit ovat usein vain osia isommista hankkeista.
- Muotoilun hankinnan prosessi ei mahdollista toimeksiannon kyseenalaistamista.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2013b) lisää listaan omia huomioitaan:

- Muotoilun strategista potentiaalia ei ole yleisesti tunnustettu.
- Muotoiluprojekteista saatu oppiminen ei leviä julkisissa palveluissa.

Sabine Junginger ja Daniela Sangiorgi (2009) nostavat yhdeksi keskeiseksi esteeksi ”perustavanlaatuisten oletusten” olemassaolon. Tällä tarkoitetaan työntekijöiden kollektiivisia alitajuisia olettamuksia organisaatiostaan ja omasta suhteestaan siihen. Nämä muodostavat organisaation ytimen, jonka ympärille toimintamallit, arvot ja normit rakentuvat. Perustavanlaatuisia oletuksia ei useinkaan kyseenalaisteta tai edes tiedosteta, vaan ne koetaan vallitsevana totuutena. Muotoilun kannalta tämä tarkoittaa sitä, että muotoilijat palkataan ilmentämään tätä oletettua totuutta irrallisissa projekteissa sen sijaan että heidän annettaisiin puuttua itse organisaatiokulttuuriin.

Millä muotoilun käyttöönottoa edesautetaan?

Case-esimerkkien tapaukset muotoilun soveltamisesta julkiselle sektorille sijoittuvat useimmiten sen reuna-alueille ja kohdistuvat yksittäisten ongelmien ratkaisemiseen (Junginger & Sangiorgi 2009). Erityisesti käyttäjän näkökulmasta tarkasteltaessa nämä palvelu-uudistukset tuntuvat pääasiassa ennemminkin maalaisjärjen käytön tuloksilta kuin radikaalisti visionäärisiltä ideoilta. Vaikein haaste julkisten palvelujen uudistamisessa ei olekaan yksittäisten palvelujen kehittäminen vaan organisatoristen valmiuksien luominen muotoilun käytölle osana strategiaa ja palvelunkehittämistä

(Design Commission 2013). Ilman strategista muutosta muotoilun kohtalona on jäädä julkisten palvelujen periferiaan.

Työ- ja elinkeinoministeriön Muotoile Suomi -ohjelma asettaa yhdeksi tavoitteekseen, että julkiset organisaatiot käyttäisivät muotoilua strategisena keinona vuoteen 2020 mennessä. Tämä mahdollistaisi Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin puuttumiseen tarvittavat yhteiset visiot ja ehkäisisi siilottuneisuuden ongelmaa. Tähän pääseminen edellyttäisi kuitenkin kasvannutta vuoropuhelua muotoilijoiden ja julkisten organisaatioiden välillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b)

Julkisen sektorin uudistaminen on luonnollisesti mittava hanke, jonka alullepanemisessa yksittäisten muotoilijoiden keinot ovat rajalliset. Ohjelmat muotoilun käyttöönottamiseksi lähtevätkin liikkeelle päätöksenteon tasolta (ks. esim. Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b; Design Commission 2013, Bason 2010, s.148-149). Muotoilijoilla on kuitenkin tärkeä rooli muotoiluymmärryksen kasvattamisessa, joka on välttämätön ensimmäinen askel muotoiluvalmiuksien luomisessa. Lucy Kimbell (2009) ennustaakin palvelumuotoilun tulevaisuuden julkisella sektorilla olevan kiinni sen päätöksenteon alueella saaman tuen lisäksi muotoilijoiden ja heidän asiakkaidensa kyvystä jakaa muotoilun työkaluja.

Strategiset keinot

Yksi kattavimmista kansallisista muotoiluohjelmista, Iso-Britannian Restarting Britain 2 -muotoilustrategia käsittää kolme kohtaa: 1) *Johtajuus* (Leadership) keskittyy poliittisiin linjauksiin, 2) *Hallinnon valmiudet* (Capacity in Government) julkisen sektorin työkäytäntöihin ja 3) *Muotoilusektorin valmiudet* (Capacity in Design Sector) käsittää keinoja valmistaa muotoilijoita julkisen sektorin haasteisiin (Design Commission 2013). Lähes identtinen agenda voidaan nähdä Työ- ja elinkeinoministeriön (2013b) Muotoile Suomi -kansallisessa muotoiluohjelmassa sekä Eurooppalaisista asiantuntijatahoja yhdistävän SEE (Sharing Experience Europe) (2013) -innovaatio- ja muotoiluverkoston strategiassa. Samat kolme kohtaa ovat havaittavissa myös Tanskan Mind Labin johtajan Christian Basonin (2010 s.148-149) ehdotuksessa.

Päätöksenteon (kohta 1) osalta muotoilijoiden rooli

on lähinnä päätöksentekijöiden mentorointi ja konsultointi muotoilun metodien soveltamisessa sekä kokeilevien, päätöksentekoon tähtäävien työpajojen fasilitointi ja kehittäminen. Hallinnon valmiuksien (kohta 2) kasvattamisessa muotoilijat ovat mukana kouluttamassa julkisen sektorin työntekijöitä muotoilun käyttöön sekä kehittämässä parempaa mallia muotoilun hankkimiselle. Lisäksi muotoilijoiden odotetaan kehittävän julkiselle sektorille suunnattuja työkalupakkeja sekä järjestelmällisiä kirjastoja onnistuneista muotoiluhankkeista. (Design Commission 2013)

Muotoilusektorin valmiudet -kohdassa ehdotetaan järjestelmällisempää listausta alan toimijoista. Muotoilun toimijoilta puolestaan toivotaan parempien mitareiden kehittämistä työn vaikutusten todistamiseksi. Kouluilta odotetaan enemmän julkisen sektorin muotoiluun tähtääviä ohjelmia, kuten palvelumuotoilua, organisaatiokulttuuria ja systeemiajattelua. Tämän lisäksi julkiselle sektorille suuntautuvia tutkimuksia halutaan lisätä. Julkisten palvelujen uudistuksille kaavailaan myös kannustinjärjestelmää, joka takaisi hyvälle muotoilun käytölle enemmän näkyvyyttä ja rahallisia palkintoja. (Design Commission 2013)

Muotoile Suomi -kansallinen muotoiluohjelma on samoilla linjoilla ja ehdottaa erityisen ohjelman perustamista, jossa muotoilun koulutuksessa painotettaisiin julkisen sektorin kontekstin ymmärrystä. Käyttäjälähtöisten ja avoimen innovoinnin metodien opetusta halutaan lisätä. Hajallaan olevan muotoilun kentän sekä julkisten kehittämisresurssien kokoamiseksi ehdotetaan Finnish Design Center -toimintamallia, jolla keskitettäisiin ja koordinoitaisiin muotoilun edistämistä. Muotoilun hankkimisen malliin toivotaan molemminpuolista kehitystyötä. Lisäksi ehdotetaan julkisten varojen suuntaamista uusien julkisen sektorin toimintamallien kokeilujen tukemiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b)

SEE (2013) suosittelee Euroopan unionin jäsenmaita aloittamaan muotoilun hyödyntämisen julkisella sektorilla järjestämällä henkilökunnalle koulutusta ja työpajoja sekä rahoittamalla pienimuotoisia palvelumuotoiluprojekteja. Muotoilijoita puolestaan kehoitetaan olemaan aktiivisia julkisen sektorin yhteyksien luomisessa sekä tarjoamalla asiantuntemustaan että lisäämällä tietoisuutta julkisten palvelujen työmahdollisuuksista muotoilijoiden keskuudessa. Lisäksi muotoilijoilta odotetaan julkiselle sektorille sopivan

metodiikan, kuten palvelu- tai strategisen muotoilun parempaa kommunikointia sekä organisaatioiden suuntaan että toisille muotoilijoille, millä edesautettaisiin näiden alojen kehittymistä.

Muotoilulliset keinot

Edellä luetelluista vaikuttamisen keinoista harvat soveltuvat yksittäisten muotoilijoiden tai muotoilutoimistojen tehtäviksi. Suurimmassa osassa näistä vaaditaan yhteisiä ponnistuksia niin päättäjiltä ja julkiselta sektorilta kuin myös yksittäisiltä muotoilijoilta ja erilaisilta muotoilijoiden ryhmittymiltä. Näistä on poimittu keinoja, joihin muotoilijat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa joko välillisesti tai suoraan. Kohdat on jaettu strategian tasoon, joka vaatii enimmäkseen hallinnollisia toimenpiteitä ja käytännön tasoon, jolla muotoilijat voivat soveltaa omaa osaamistaan.

1. Strategian taso

- **Julkiselle sektorille suuntautuvan muotoilun koulutuksen lisääminen yliopistoissa (palvelumuotoilu, organisaatiokulttuuria, systeemiajattelua, käyttäjälähtöinen suunnittelu, avoin innovaatio ym.)**

- **Julkiselle sektorille suuntautuvan muotoilun tutkimuksen lisääminen**

- **Muotoilun tuominen osaksi kansalaisvalmiuksia perusopetuksen kautta**

- **Kannustinjärjestelmä, joka takaisi hyvälle julkisen sektorin muotoilulle enemmän näkyvyyttä ja muita palkintoja**

- **Hajallaan olevan muotoilun kentän sekä julkisten kehittämisresurssien kokoaminen yhteen (Tähän ehdotetaan Finnish Design Center -toimintamallia, jolla keskitettäisiin ja koordinoitaisiin muotoilun edistämistä (Muotoile Suomi)).**

2. Käytännön taso

- **Julkiselle sektorille sopivan metodiikan, kuten palvelu- tai strategisen muotoilun kommunikointi sekä organisaatioiden suuntaan että toisille muotoilijoille**

- Julkisen sektorin työntekijöiden kouluttaminen muotoilun käyttämiseen esimerkiksi työpajojen ja pienimuotoisten palvelumuotoiluprojektien avulla
- Julkiselle sektorille suunnatut muotoilun työkalupakit
- Muotoilun hankkimisen mallin kehittäminen ja parantaminen (Ainakin Culminatum Innovation Oy (www.culminatum.fi) ja Grafia ry ovat jo kehittäneet käytäntöjä julkisten muotoiluhankintojen tueksi)
- Aktiivinen yhteyksien luominen ja ylläpitäminen sekä työmahdollisuuksista tiedottaminen julkisen sektorin ja muotoilijoiden välillä
- Päätöksentekijöiden mentorointi ja konsultointi muotoilun metodien soveltamisessa sekä kokeilevien, päätöksentekoon tähtäävien työpajojen fasilitointi ja kehittäminen
- Onnistuneiden muotoiluhankkeiden systemaattinen kirjaaminen
- Muotoilun alan toimijoiden järjestelmällinen listaaminen
- Mittareiden kehittäminen muotoilutyön vaikutusten todistamiseksi

Opinnäytetyössä tarkasteltavat keinot

Edellä mainituista vaikuttamisen keinoista tarkastellaan tässä opinnäytetyössä palvelumuotoiluprojektia ja muotoilun työkalupakkia. Case-esimerkkinä palvelumuotoiluprojektista toimii Kulttuurineuvola, joka on jo aikaisemmin toteutettu palvelunkehittämishanke. Työkalupakin suunnittelu tapahtuu osana opinnäytetyötä ja sen prosessi käsittää sivistystoimen kehittämisjohdon haastatteluja, henkilökunnalle järjestettyjä muotoilutyöpajoja sekä benchmarkingia.

Seuraavassa luvussa tutustutaan sivistystoimeen. Tarkoituksena on tehdä havaintoja sekä Kulttuurineuvolan että työkalupakin potentiaalista ja vaikutuksista kahtena erilaisena tapana esitellä muotoilua julkisten palvelujen yhteyteen.

KONTEKSTIIN TUTUSTUMINEN

3 KONTEKSTIIN TUTUSTUMINEN

Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli tutustua sivistystoimen kontekstiin. Tämän oli tarkoitus auttaa työkalupakin suunnittelussa sekä lopulta tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Kontekstiin tutustuminen koostui sivistystoimen kehittämisjohdon haastattelusta, Kulttuurineuvola -projektin palvelumuotoilun case-tutkimuksesta sekä sivistystoimen henkilökunnalle järjestetyistä kolmesta palvelumuotoilutyöpajasta.

3.1 Sivistystoimen kehittämisjohdon haastattelut

Osana opinnäytetyön tutkimusta haastattelin Espoon kaupungin sivistystoimen eri yksiköiden kehittämisestä vastaavia johtohenkilöitä. Mukana oli seitsemän asiantuntijaa: kehittämispäälliköt nuorisopalveluista, varhaiskasvatuksesta, suomenkielisestä opetuksesta sekä ruotsinkielisestä varhaiskasvatuksesta ja opetuksesta. Tämän lisäksi haastatteluun osallistuivat vapaan sivistystyön johtaja, Espoon kaupungin hallintopäällikkö sekä liikuntapalvelujen koordinaattori.

Haastattelutekniikkana käytettiin henkilökohtaista puoliavointa ns. teemahaastattelua. Kysymyspatteriston runko oli laadittu kattamaan toivotut aihealueet, mutta tilaa jätettiin vapaalle keskustelulle ja sen myötä esiin nouseville yksityiskohdille. Haastattelut äänitettiin myöhempää analysointia varten. Ennen haastatteluja haastateltaville esiteltiin lyhyesti palvelumuotoilun periaatteet ja opinnäytetyön tarkoitus sekä Kulttuuri-pakkaus -projekti case-esimerkkinä muotoilun soveltamisesta sivistystoimen palveluihin.

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää sivistystoimen palvelunkehittämisprosessia ja kehittämistyön haasteita, innovaatiovalmiuksia, avoimuutta muotoilun käytölle sekä näkemyksiä työkalupakin mahdollisuuksista. Tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen käsitys sivistystoimen palvelunkehittämiseen liittyvästä todellisuudesta. Kontekstin ymmärtäminen olisi tärkeää paitsi työkalupakin suunnittelun myös työpa-jojen järjestämisen kannalta. Haastatteluista oli lisäksi tarkoitus saada työpa-jojen järjestämistä varten ideoita, jotka auttaisivat motivoimaan henkilökuntaa osallistumaan.

Haastattelujen analyysi

Haastattelut on seuraavaksi luokiteltu äänitteiden analysoinnin myötä esille tulleiden pääkohtien mukaan.

1. Palvelumuotoilun tuntemus

Haastattelujen perusteella sivistystoimen sisäinen tietämys palvelumuotoilusta oli vähäistä. Vain kahdella seitsemästä oli jonkinlaista käsitystä siitä etukäteen. Ensimmäinen näistä rinnasti palvelumuotoilun palvelukokemuksen ja siihen liittyvien tilojen kehittämiseen. Toinen oli tutustunut palvelumuotoilun metodeihin

Kulttuurineuvola -projektin myötä ja piti lähestymistapaa kokemuksiensa perusteella toimivana. Osalla haastateltavista oli virheellisiä ja yhdellä jopa negatiivisia mielikuvia palvelumuotoilusta:

“Mielikuva palvelumuotoilusta on että esimerkiksi joku firma tuottaa meille esitteen, joka on juuri meille sopiva.” (Asiantuntija 1)

“Varhaiskasvatus ei ole palvelu vaan lasten elämää. Palvelumuotoiluajattelu ei sovi yhteen tämän kanssa.” (Asian-tuntija 2)

2. Nykyinen palvelunkehittämisprosessi

Palvelunkehittäminen tapahtuu vuosittain tehtävien toimintasuunnitelmien mukaan, jotka laaditaan kaupungin strategian sekä edellisen vuoden toiminnasta saadun asiakas- ja työntekijäpalautteen ja itse-analysoinnin tulosten perusteella. Strategia palvelujen kehittämiseksi saadaan “ylhäältä” kaupungilta ja se perustuu osittain kulloinkin voimassa oleviin valtiollisiin ja kunnallisiin poliittisiin linjauksiin ja periaatteisiin. Kaupungin tekemän strategian pohjalta eri toimialat miettivät omat kriteerinsä ja mittarinsa, minkä jälkeen jokainen tulossyksikkö tekee vielä omansa, joiden pohjalta tehdään toimintasuunnitelma seuraavalle vuodelle (Asiantuntija 3). Kehittämispäätöksiin vaikuttavat useimpien palvelujen lakisääteisyys sekä käytettävissä olevat taloudelliset resurssit.

Kehittämisen tavoitteeksi mainittiin laillisten velvoitteiden lisäksi kuntalaisten hyvinvointi sekä prosessien nopeuttaminen ja helpottaminen. Hallinnollisia prosesseja kehittämällä toivottiin saatavan lisää aikaa itse palveluille, “sisällölliseen asiaan”, kuten yksi haastatteluista sen ilmaisi. Palvelunkehittäminen nähtiin elintärkeänä toimintona toimintaympäristön jatkuvan muutoksen takia.

Palvelunkehittämisprosessi on kaikkien yksiköiden osalta yhteneväinen. Tosin kasvatukseen liittyvien palvelujen lakisääteisyyttä korostettiin enemmän kuin esimerkiksi liikunta- tai kulttuuripalvelujen. Lakien sanelemien palvelujen kehittämisessä keskityttiin lähinnä palvelujen sisältöjen kehittämiseen, kun taas vähemmän säänneltyjen osalta voitiin vapaammin toteuttaa jopa uusia palveluja. Täysin uusien palvelujen kehittäminen oli kuitenkin harvinaista ja suurin osa uudistuksista keskittyi pienten parannusten tekemi-

seen, kuten hallinnollisten prosessien hiomiseen.

Kaupungin strategian soveltaminen erilaisiin toiminnan konteksteihin mainittiin haasteelliseksi, vaikka toisaalta sen hallinnollisen kielen kerrottiin mahdollistavan monenlaisia tulkintoja. Joillekin tulossyksiköille tämä saattoi tarkoittaa suurempaa vapautta reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Esimerkiksi kirjastoilla ja nuorisopalveluilla on tilakohtaiset määrärahat ja keskimääristä höllemmät lait, jotka mahdollistavat nopean kysyntään vastaamisen pienen mittakaavan hankkeissa:

“Nuorisopalvelut reagoivat esimerkiksi mopoilun yleistymiseen tai siihen että nuorten mielenterveysongelmat ovat kasvussa.” (Asiantuntija 1)

“Yhtäkkiä nuoret alkoivat kokoontua kirjastossa. Siellä oli 80 nuorta illassa. Siihen on vaan pakko reagoida. Siellä oltiin onneksi niin, että hienoa että nuoret ovat nyt täällä. Yritetään kehittää tätä konseptia niin että tänne mahdutaan nyt kaikki.”

“Niitten [kirjaston] yks arvo on rohkeus. Ne tavallaan kolistelee koko ajan niitä rajoja.”

(Asiantuntija 7)

Toisten yksiköiden toiminnalle on sen sijaan asetettu tiukat lailliset sekä taloudelliset rajoitteet, eikä soveltamiselle näin ollen jää juurikaan tilaa:

“Meillä palvelunkehittäminen perustuu olemassaoleviin palveluihin. Ei voida soveltaa. Niiden täytyy mahtua lain ja budjetin puitteisiin.”

“Kaupungin täytyy lähteä lakisääteisistä velvoitteista. muunlaisia palveluita ei voida harkita.”

(Asiantuntija 2)

3. Palvelunkehittämisen haasteet

Kaikki haastatteluun osallistuneista kertoivat kunnallishallinnon tarjoavan haasteelliset puitteet palvelunkehittämiselle. Suurimmiksi teemoiksi nousivat ajan ja resurssien puute, hallinnon kankeus, kommunikaation heikkous ja politikointi.

Erityisesti turhautuminen ajan ja resurssien puuttee-

seen korostui haastatteluissa annetuissa kommenteissa:

“Haaste kehittämiseksi on että ollaan aina myöhässä. Hallinto on liian hidasta. Tarvittaisiin nopean toiminnan joukot. Päätöksenteko on monimutkaista ja omin päin ei voida päättää. Sit ollaankin jo myöhässä.” (Asiantuntija 1)

“Se on tää iänikuinen kiire, joka sanelee, etten voi osallistua jollekin kahden tunnin kurssille, vaikka sillä voitaisiin säästää mun työaika roimasti.”

“Ei ole paljon mitään dokumentoitua, että voitais seuraavana vuonna kattoa että miten se oikein tehtiin, kun ei ole aikaa. Pitäisi vapauttaa aikaa kehittämiseksi. Nykyisellään tämä työ on pelkkää hallintoa vaikka olenkin kehityspäällikkö.”

(Asiantuntija 6)

“Ideointia riittäis mutta kädet loppuu. Henkilöstön on vaikea löytää aikaa kehittämiseen.” (Asiantuntija 3)

Edellisistäkin lausahduksista heijastunut hallinnon kankeus koettiin toisena perimmäisenä rajoitteena palvelunkehittämiseksi. Haastateltavien kommenteissa kaivattiin menetelmiä, joilla pystyttäisiin nykyistä joustavammin vastaamaan käyttäjien tarpeisiin:

“Suurin haaste on saada resurssit sovitettua kysynnän kanssa ilman hukkakäyttöä. Esimerkiksi päivähoidon kysyntää on mahdoton ennustaa”. (Asiantuntija 2)

“Palvelujenkehitys toimisi paremmin prosesseina, joissa ei huomioitaisi siiloja, mutta pelottaa, että kuka ottaa vastuun poikittaisprosessissa. Sen täytyisi olla tarkkaan mietittyä ja tuottaa jatkuvaa toimintamallia, ei jotain irtonaista.” (Asiantuntija 3)

“Monet prosessit ovat kaavamaisia eivätkä jätä tilaa luovuudelle tai toimintatapojen kyseenalaistamiselle”. (Asiantuntija 4)

“Rakenteet on liian vahvat. Yhteistyö on vaikeaa ja laajemmasta näkökulmasta katsominen.” (Asiantuntija 7)

Toisaalta hallinnollinen jäykkyys hyväksyttiin osana kuntasektorin ominaisuuksia ja sen tuomaan pysyvyyteen liitettiin jopa nostalgiaa:

“Ensimmäinen asia jota kerrottiin kun tulin töihin tähän vi-rastoon oli että “sun täytyy varautua siihen tosiasiaan, että iso laiva kääntyy hitaasti”. (Asiantuntija 5)

“80-luvulla oli rauhallisempaa ja staattisempaa. Moni kaipaa niitä aikoja.” (Asiantuntija 7)

Haastatteluista kävivät ilmi myös siilottuneen organi-saattiorakenteen aiheuttamat kommunikaatiohaas-teet. Ainakin yhdessä yksikössä kaupungin suosima virkakieli koettiin ongelmalliseksi:

“Esimerkiksi Jatkuva parantaminen -strategia ei kerro mitään. Täytyy luoda käsitys siitä mitä se tarkoittaa ja millä mitataan.”

“Edellinen itsearviointin työkalu osoittautui mahdot-tomaksi, koska sen kieli oli hallinnon ja strategian kapu-lakielta.”

“Aikaa tuhlaantuu tiedon etsimiseen koska sitä ei ole tar-jottu oikein.”

(Asiantuntija 3)

Ulkoisessa tiedotuksessa nähtiin myös kehittämistyötä haittaava kuilu muun maailman välillä:

“Täällä tehdään paljon hyviä asioita mutta tieto ei lähde. Se jää tänne.” (Asiantuntija 6)

Toisinaan ongelmana oli eri tahojen poliittisten int-ressien ristiriidat, jotka haittasivat hyvään lopputulok-seen pääsemistä:

“Intressitahoja, jotka haluavat päättää miten toimitaan, on monia. Mitä tahansa tehdään, monet tahot haluavat saada puumerkinsä näkyville. Lopputulos saattaa sitten muut-tua tunnistamattomaksi tai kariutua.” (Asiantuntija 2)

4. Innovaatiovalmiudet

Innovaatiota pidettiin oleellisena palvelunkehittämi-sen kannalta. Kaikki haastatteluista tiedostivat tarpeen muuttaa palvelujen tuottamisen mallia luovempaan suuntaan. Kehittämisestä vastaavien johtohenkilöjen asenne oli kauttaaltaan innovaatiomyönteinen. Useim-mat heistä pitivät myös tulosityksikkönsä henkilökuntaa luovana, toiminnanhaluisena ja avoimena uudelle. Kun-nallishallinnon kontekstin he sen sijaan kokivat tarjoa-

van heikot lähtökohdat luovuuden hyödyntämiselle. Kommenteista paljastuivat toiveet asiakaskeksisyyden lisäämisestä, henkilökunnan tietotaidon hyödyntämi-sestä, rajoja ylittävästä yhteistyöstä ja kokeellisemmas-ta lähestymistavasta:

“Asiakkaitten takia tarvitaan innovatiivisuutta – meidän täytyy tarjota monenlaisia ratkaisuja, koska yksi ei sovi kaikille. Paketteja täytyy olla laajalla skaalalla.” (Asiantuntija 1)

“Kokeilut olisivat hyviä, mutta resurssien puutteen takia niitä ei priorisoida. Prototyypeillä saataisiin arvokasta tie-toa asiakkaista. Yhteissuunnittelu ehkä avaisi myös kau-pungin prosesseja.” (Asiantuntija 3)

“Joskus täytyy olla valmis heittämään vähän radikaalimpia ideoita. Mäkin heitän joskus mun esimiehelle aika radikaaleja ehdotuksia. Ehkä yksi kymmenestä johtaa johonkin.” (Asiantuntija 5)

“Hurjasti olisi kyllä ajatuksia, mutta systeemit saattavat aiheuttaa sellaista jäykkyyttä... Osa ihmisistä on spon-taaneja ja tykkää tehdä, mutta hallinto on aika tylsää”. (Asiantuntija 6)

“Virheiden pelosta pitäisi päästä pois. Rajoja pitää haastaa.” (Asiantuntija 7)

5. Käyttäjälähtöisyys

Osa yksiköistä oli hiljattain ottanut käyttöön uusia sovelluksia, jotka nimellisesti paransivat asiakkaiden mahdollisuuksia osallistua palvelujen ideointiin. Tällai-sista mainittiin muun muassa nuorten osallistaminen nuorisopalvelujen auditointiin, varhaiskasvatuksen ideointiin tarkoitettu avoin nettisivu ja ruotsinkielisen opetuksen oppilasaloitteet. Pääasiassa käyttäjätie-toa hankittiin kuitenkin edelleen kaupungin yleisen asiakaspalautejärjestelmän välityksellä. Kuilu palve-luntarjoajan ja asiakkaan välillä tuli esille monista kom-menteista:

“Juurtajaksaa ei voida selvittää asiakkaiden tarpeita. Sii-hen ei ole resursseja - täytyy rajata olemassa olevien palve-lujen palautteeseen.” (Asiantuntija 2)

“Asiakas ei useinkaan tiedä työprosesseista ja resursseista. Jos asiakkaalta kysytään niin toiveet ovat epärealistisia.” (Asiantuntija 3)

“Olemme tehneet päätöksistä niin selkeitä, ettei niistä voi valittaa.” (Asiantuntija 6)

“Some, asiakaspalute, asiakasraadit... ...tuppaavat ole-maan heavy-usereita. Muiden ääntä ei kuulla.” (Asiantun-tija 7)

6. Henkilöstön luovuuden ja tietotaidon hyö-dyntäminen & yhteistyö

“Yleensä suunnitteluprosesseissa ei riittävästi kuunnella henkilöstöä, vaikka siellä on asiantuntijat ja ideoita. Kau-pungin päättäjät eivät välttämättä osaa samaistua esi-merkiksi nuoriin.” (Asiantuntija 7)

Henkilöstön luovuuden ja tietotaidon hyödyntämisen potentiaali tiedostettiin ja toivottiin siihen tehokkaam-paa mallia. Tällä hetkellä tietoa asiakasrajapinnasta saatiin lähinnä kokousten ja palautteen välityksellä. Yh-deksi esteeksi henkilökunnan osallistamiselle mainit-tiin yhteisen kielen puute. Yhteistyötä tulosityksiköiden sisällä ja niiden välillä oli kuitenkin lisätty muun muas-sa sähköisen ryhmätyötilan ja sähköisen pikaviesti-järjestelmän avulla. Yhteisiä, hallinnon rajoja ylittäviä kanavia kaivattiin, sillä poikkihallinnollinen yhteistyö koettiin yhä haastavaksi.

7. Kokeilut

Erilaisia kokeiluja harrastettiin eri tulosityksiköissä vaihtelevasti riippuen niiden mahdollisuuksista irrot-taa resursseja kokeilutoimintaan. Esimerkiksi nuoriso- ja kulttuuripalvelujen edustajat kertoivat yksikkönsä käyttävän paljon kokeiluja palvelunkehittämisessä tila-kohtaisten määrärahojen ansiosta. Näin mahdollistet-tiin paikallisiin tarpeisiin vastaaminen, minkä nämä tulosityksiköt kokivat elinehdokseen. Muutkin tiedosti-vat kokeilut hyvänä keinona hallita riskejä. Useimmissä yksiköissä tällaiseen ei kuitenkaan ollut resursseja, kos-ka testaaminen oli rajattu kehityksen ulkopuoliseksi toiminnaksi. Tämän takia palvelu-uudistukset tehtiin kerralla valmiiksi, vaikka tällaisen menettelyn riskit toisaalta myönnettiin:

“Riskejäkin otetaan. Esimerkiksi kun otettiin käyttöön hoitopaikkatakuu. Etukäteen ei tiedetty miten laajasti sitä käytetään ja millaisia haasteita on palata takaisin.” (Asiantuntija 2)

“Useimmiten asiakasta kuullaan vasta loppukäytön yhtey-dessä.” (Asiantuntija 3)

“Kerran testattiin erästä työkalua ja todettiin että se ei toimi kun se oli jo 90% valmis.” (Asiantuntija 5)

“Useimmat ideat palvelunkehittämiseen tulevat niin että huomataan ‘hei, tää ei nyt toimi näin!’” (Asiantuntija 6)

“Joskus menee ihan poskelleen, mutta ei riskin ottamisen takia vaan tietämättömyyden.” (Asiantuntija 6)

8. Avoimuus muotoilun käytölle

Sivistystoimen yksikköjen kehityksestä vastaavat hen-kilöt suhtautuivat muotoilun käyttöön osana palve-lunkehittämistä pääasiassa varovaisen myönteisesti. Useimmat haastatellut tosin epäilivät metodiikan käyt-töonoton olevan haasteellista muun muassa resurssien puutteen takia. Ainoastaan yksi haastatelluista suhtautui palvelumuotoilun käsitteeseen kielteisesti, mutta muiden vastausten perusteella hänkin kannatti muotoilun periaatteita, ja varautuneisuus johtui aino-astaan väärinkäsityksestä. Palvelumuotoilun keskeiset piirteet, kuten käyttäjälähtöisyys, visuaalisuus, mo-nialaisuus ja iteratiivisuus nähtiin yleisesti mahdol-lisuuksina parantaa kehittämisprosessia. Muotoilun työkaluille parantaa innostuttiin ideoimaan monenlaisia käyt-tötarkoituksia:

“Palvelumuotoilu voisi tulla kysymyksen siinä vaiheessa kun joudutaan muuttamaan suuntaa – esim sähköisten palvelujen murros.”

“Veisin muotoilun ja prototyypin nuorisotiloille saakka. Vaikka voisi se kenties toimia jopa hallinnon tasol-la”.

(Asiantuntija 1)

“...Luontopäiväkodin konseptointi, kun täällä on hirveen monet viranomaiset – ympäristönsuojelu, terveydenhoito... siinä on niin hirveesti ihmisiä, jotka tutkii... jonku tämmös-en uudentyyppisen ratkaisun konseptointiin. Pitäisi olla jotain konkreettista mistä pääsee liikkeelle”. (Asiantuntija 2)

Yhteissuunnittelu ehkä avaisi myös kaupungin prosesseja ja toisi läpinäkyvyyttä... “...Prototyypeillä saataisiin arvokas-ta tietoa asiakkailta...”

“...Henkilöstö kaipaa konkreettista tekemistä retoriikan si-
jaan...”

(Asiantuntija 3)

“Pakki voisi laajentaa ongelmanratkaisun repertuaaria ke-
hittämiskohteissa. Se soveltuisi ryhmätyöhön ja yhteiseen
kehittämiseen”. (Asiantuntija 4)

“Välillä täytyy herättää ja ravistella. Tarvittaisiin työkalut
joiden avulla voitaisiin miettiä miten asioita tehtäisiin
vähän tai kokonaan uudella tavalla. Maailma kuiten-
kin muuttuu ja toimintatavat saattavat pysyä samana.”
(Asiantuntija 5)

“Prototyypaus olisi varmasti hyvä, että kokeiltais toimiiko
joku. Näin se oikeestaan täytyisi tehdäkin. Hyvin suun-
niteltu on puoliksi tehty.” (Asiantuntija 6)

“Palvelumuotoilu voisi olla yksi hyvä tapa konkretisoida
ja saada jengii mukaan suunnitteluun. Se toimisi nimenomaan
näissä palveluissa, joita tuotetaan asiakkaiden kans-
sa.” (Asiantuntija 7)

9. Näkemyksiä työkalupakista

Ajatus palvelumuotoiluun tarkoitettusta työkalupakis-
ta otettiin vastaan mielenkiinnolla. Kuten edellisistä
kommenteista voidaan todeta, tarve luovien työkalujen
soveltamiselle oli tiedostettu jokaisessa tulosityksikössä.
Haastatellut kaipasivat suunnittelun tueksi konkreet-
tisia metodeja, jotka helpottaisivat kommunikointia ja
yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Palvelumuotoilun
metodit, kuten prototyypaus nähtiin keinona osal-
listaa asiakkaita suunnitteluprosessiin ja varmistaa
näin palvelujen toimivuus ennen niiden käyttöönottoa.
Kaiken kaikkiaan uusia toimintatapoja, jotka toisivat
käytännönläheisempää lähestymistä palvelunkehit-
tämiseen, pidettiin hyvin tervetulleina.

Siitä huolimatta että työkaluille nähtiin välittömästi
tarvetta, olivat toiveet työkalupakin käyttöönotosta
varovaisia. Yksi haastateltavista kommentoi mahdol-
lisuuksia näin:

“Pakkia varmasti käytettäisiin jos saataisiin siitä aluksi
näyttöjä. Esimerkiksi onnistunut pilottihanke. Meillä on
vähän resursseja käyttää palvelumuotoiluun”. (Asiantun-
tija 1)

Muutkin haastatelluista epäilivät ajan puutteen olevan
esteenä uusiin työmetodeihin tutustumiselle.

Haastattelujen yhteenveto

Haastattelujen perusteella saattoi todeta kiireen olevan
sivistystoimen ajankäyttöä määrittävä tekijä. Olihan
eräskin haastateltavista maininnut, ettei hänellä ollut
aikaa yhteen kahden tunnin koulutukseen, jolla aikaa
olisi loppujen lopuksi säästetty. Lisäksi useiden kom-
menttien perusteella oli huomattavissa, ettei suunnit-
telulle ollut aikaa siitäkään huolimatta että se nähtiin
oikeana ja vieläpä tehokkaampana tapana toimia.
Tulevien organisaatiouudistusten pelättiin lisäksi hei-
kentävän tilannetta entisestään.

Tätä tilannetta, jossa ollaan pakotettuja toimimaan
tietoisen epätarkoituksenmukaisesti, voidaan pitää *ra-
kenteellisenä lukkona*, josta Sotarauta ym. (2011) puhu-
vat Kunnallisalan kehittämissätiölle tekemässään
selvityksessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei
kunnalla ole enää resursseja etsiä ratkaisuja, joilla palve-
luja uudistettaisiin. Aikaa ei nykyisellään ole palvelunk-
ehittämiselle, joten sen sijaan keskitytään tehostamaan
hallinnollisia prosesseja, millä pyritään vapauttamaan
aikaa luovempaan toimintaan. Kaikki ylimääräinen
aika kuitenkin hävitään jatkuviin organisaatiouudis-
tuksiin. Monista haastattelujen kommenteista olikin
päätelävissä, ettei nykyiselle organisaatiomallille ja ta-
valle uudistaa nähty tulevaisuutta:

“Me ollaan jonglöörejä jotka ei enää kohta pysty pitämään
palloja ilmassa.” (Asiantuntija 3)

“Meidän täytyisi ravistella tämä byrokraattinen hirviö al-
kutekijöihin ja miettiä ihan uudestaan.” (Asiantuntija 7)

Näissä olosuhteissa palvelumuotoiluun tarkoitettun
työkalupakin käyttöönotto nähtiin ymmärrettävästi
hieman kaukaisena. Suurin kriteeri pakin ominaisuuk-
sien suhteen, johon yhtyivät kaikki haastatellut, oli et-
tei pakin käyttäminen veisi paljon aikaa. Tämän ohella
toivottiin hauskuutta, ymmärrettävää kieltä, visuaa-
lisesti miellyttävää ulkoasua ja hyvää käytettävyyttä.
Positiivisena seurauksena työkalupakin käytölle pidet-
tiin sitä, että se auttaisi ajattelemaan asioita uudella
tavalla. Riskinä käytölle nähtiin puolestaan, että ul-
kopuolisen muotoilijan tai muotoilijoiden palkkaami-
nen osaksi suunnitteluprosessia saattaisi johtaa tiedon

jäämiseen ulkopuolelle.

Johtopäätökset

Haastattelujen tulokset on seuraavaksi kiteytetty
yksinkertaisiksi johtopäätöksiksi. Tämä tieto muo-
dostaa suuren osan opinnäytetyö aikana hankittua
sivistystoimen kontekstin tuntemusta. Nämä tekijät
otetaan huomioon myöhemmin työkalupakin sekä sii-
hen johtavien työpajojen suunnittelussa.

- **Palvelumuotoilua ei tunneta.**
- **Palvelunkehittämisellä vastataan jatkuvaan toimintaympäristön muutokseen, joka on yhä nopeampaa.**
- **Palvelunkehittäminen on byrokraattinen prosessi, jota säätelevät lait, politiikka sekä taloudelliset rajoitteet.**
- **Hallinnon kankeus syö ajan ja resurssit. Ne eivät riitä muuhun kuin nykyisten rakenteiden ylläpitämiseen.**
- **Rakenteet tekevät yhteistyöstä ja kommuni-kaatiosta vaikeaa. Sisäistä tietoa on vaikea hyödyntää.**
- **Julkisen hallinnon virkakielen vaikea-selkoisuus kasvattaa kuilua kaupungin or-ganisaation ja ihmisten välillä.**
- **Palvelujen suunnittelussa joudutaan ot-tamaan riskejä, koska käytössä olevilla meto-deilla tulevasta ei saada tarpeeksi tietoa.**
- **Henkilökunta kaipaa uudenlaista palve-lujen tuottamisen mallia. Palvelujen käyt-täjälähtöisyyttä ja hallintorajat ylittävää yhteistyötä halutaan lisätä ja henkilöstön luovuutta sekä tietotaitoa hyödyntää tehok-kaammin.**
- **Palvelumuotoilun keskeiset piirteet, kuten käyttäjälähtöisyys, visuaalisuus, moni-alaisuus ja iteratiivisuus nähdään mahdolli-suuksina parantaa kehittämisprosessia.**
- **Kehittämisen johtohenkilöiden asenne on in-**

**novaatiomyönteinen ja henkilökunta pitää
henkisiä innovaatiovalmiuksiaan hyvinä.**

- **Työkalupakilta toivotaan helppokäyttöisyyttä, ajan säästöä, hauskuutta, ymmärrettävyyttä ja visuaalista miellyttävyyttä. Sen täytyisi lisäksi herättää ajattelemaan uudella tavalla.**

3.2 Case-tutkimus: Kulttuurineuvola

Opinnäytetyötä varten tein case-tutkimuksen Kult-
tuurineuvola -hankkeeseen liittyen. Toteutettiin sen
analysoimalla prosessia sekä haastatteleamalla kahta
projektista vastaavaa henkilöä kulttuuripalvelujen hen-
kilökunnasta. Haastatteluilla syvensin projektin aikana
ilmenneiden löydösten myötä syntyynyttä ymmärrystä.

Muotoiluprosessi

Kulttuurineuvola -projekti lähti liikkeelle kulttuuri-
palvelujen toimesta pienimuotoisena, ja varsin impro-
visoituna kokeiluna. Vaikka lähestymistapa havaittuun
ongelmaan – kulttuurin vähentyneeseen käyttöön –
muistutti kokeilullisuutensa ja luovan ongelmanratkai-
sunsa osalta muotoilua, ei mitään tiettyä prosessia nou-
datettu eikä erityisiä innovointityökaluja hyödynnetty
projektin alkuvaiheissa. Kuten haastatteluista saattaa
ymmärtää, kehittämistoiminta oli pirstoutunutta ja
epäjärjestäytynyttä.

Muotoilua sovellettiin projektin toisessa vaiheessa,
jossa projekti oli jo käynnissä pienenä pilottikokeiluna,
mutta kehittäminen oltiin jäädytetty resurssien ja pro-
jektin omistajuuden puutteen takia. Uudelleen käyn-
nistäminen ja muotoilun käyttö olivat tulosta kulttuu-
ripalvelujen yhteistyöstä Aalto-yliopiston Muotoilun
laitoksen palvelumuotoilukurssin kanssa. Kurssille
osallistunut ryhmä opiskelijoita sai tehtäväkseen jatkaa
Kulttuurineuvolan kehittämistä yhdessä kulttuuripalve-
lujen kanssa.

Kulttuurineuvolan kehittämisen suhteen annet-
tiin varsin vapaat kädet. Projekti aloitettiin haasteen
määrittelyllä. Tätä varten havainnoitiin ja haastateltiin
neuvolassa vierailevia perheitä. Havaintojen pohjalta
tehtiin keskustelua tukevia ideakortteja, jotka kuvasi-
vat esille tulleita huomioita ja ideoita perheiden kult-
tuurin käyttöön ja neuvolavierailuihin liittyen. Kortteja
käytettiin seuraavaksi yhteissuunnittelun fasilitointiin
kulttuuripalvelujen ja neuvolan työntekijöiden välillä.

Tarkoituksena oli näin tuoda esille henkilökunnan ta-voitteita, huolia ja tietämystä ideoinnin tueksi.

Suunnittelu ja keskustelu helpottuivat huomattavasti, kun oli jotain konkreettista, mitä voitiin tarkastella, kommentoida ja ideoida yhdessä. Prosessin myötä tuli esille paljon tietämystä, joka ilman yhteissuunnittelun työkaluja olisi jäänyt huomioimatta. Lisäksi löydettiin uusia näkökulmia joita edes kulttuuripalvelujen henkilökunta ei tiedostanut. Näin voitiin määritellä kokonaisvaltainen kuva kohdattavista haasteista ja niiden kontekstista, mikä helpotti ratkaisujen visiointia.

Yhteissuunnittelun myötä syntyneitä varhaisia ideoita kehitettiin kulttuuripalvelujen kannalta merkitykselliseen suuntaan arvioiden välillä tuloksia haastattele-malla perheitä sekä palveluntarjoajia ja muokaten ja hyläten ideoita palautteen perusteella. Vastauk-siksi kulttuuripalvelujen tavoitteisiin ja haasteisiin määriteltiin vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä asiakkaiden että organisaation näkökulmasta. Näille vaihtoehdoille ideoitiin erilaisia ratkaisumalleja. Valmiimpia konsepteja arvioitiin ja suunniteltiin edelleen yhteissuunnit-telutyöpajassa yhdessä kulttuuripalvelujen edustajien kanssa.

Lopulta ideoista oli muodostunut uusi toimintakon-septi Kulttuurineuvolalle, joka sisälsi yhden brändin alla kolme toisiaan täydentävää osapalvelua: Kult-tuuripakkauksen, Kulttuuribussin sekä virtuaalisen alustan Kulttuurineuvolan toiminnalle. Konsepti oli tässä vaiheessa ainoastaan kuvituksen tasolla. Kulttuu-ripakkauksesta oli tosin jo tehty ensimmäinen proto-tyyppi. Esitelty lopputulos miellytti kulttuuripalvelujen edustajia, minkä lisäksi koko suunnitteluprosessi koet-tiin antoisaksi.

Yhteistyö sai jatkoa kurssin jälkeen, kun kulttuuripalve-lut päätti palkata samat opiskelijat toteuttamaan neu-voloissa jaettavan Kulttuuripakkauksen. Projektin aika-na ensimmäisestä prototyypistä tehtiin uusia versioita tarkastelemalla sitä kulttuuripalvelujen ja kasvatuksen asiantuntijoiden sekä lapsiperheiden kanssa. Lisäksi eri kulttuuripalvelujen tarjoajia kartoitettiin yhdessä kult-tuuripalvelujen yhteyshenkilöiden kanssa sekä haastat-telemalla palveluntarjoajia. Lopputuloksena oli valmis prototyyppi Kulttuuripakkauksesta, jota kokeiltaisiin muutamassa neuvolassa ympäri Espoota.

Haastattelut

Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa Kulttuurineu-volan kokemusten perusteella vastaavanlaisen palve-luinnovaation 1) haasteita ja 2) mahdollisuuksia si-vistystoimen kontekstissa. Innovatiolla viitataan tässä tapauksessa projektin poikkihallinnollisuuteen, käyt-täjälähtöisyyteen ja luovaan ongelmanratkaisuun. Mo-lemmat haastatellut henkilöt olivat tulleet mukaan pro-jektiin sen jo käynnistyttyä, mutta olivat tällä hetkellä vastuussa Kulttuurineuvolan toiminnan johtamisesta.

Haastattelutekniikkana käytettiin henkilökohtaista, puoliavointa ns. teemahaastattelua. Kysymyspatteris-ton runko oli laadittu kattamaan toivotut aihealueet, mutta tilaa jätettiin vapaalle keskustelulle ja sen myötä esiin nouseville yksityiskohdille. Haastattelut äänitet-tiin myöhempää analysointia varten.

1. Haasteet

Yksi suurimmista haasteista Kultturineuvolan to-teuttamiselle oli, ettei selkeää prosessia kyseisen palve-lun kehittämiselle ei ollut. Kumpikaan haastatelluista ei ollut varma mistä aloite palvelunkehittämiseen tuli, mutta yleistä tuntumaa ja kaupungin strategiaa epäil-tiin impulssiksi sille. Tehtävänantojen kerrottiin tule-van ylhäältä, eikä niiden kyseenalaistamiselle ollut si-jaa.

“...Tää on vaan käynnistetty. Linja puuttuu - miten tullaan koordinoimaan, kuka koordinoi, miten saadaan neuvolat innostumaan, miten eri toimijat saadaan mukaan. Miten jatketaan? Tai onko yleensä edes tarvetta...” (Asiantuntija A)

Selkeä suunnitelma hankkeen toteuttamisesta puut-tui. Valmista ohjeistusta vastaaville projekteille ei ol-lut, eikä ylimääräisiä resursseja sen toteuttamiselle ollut mahdollista saada. Käytännössä siihen liittyviä töitä jouduttiin tekemään muiden työtehtävien kanssa päällekkäin ilman erillistä budjettia. Tämän takia taus-tatyötä ei juurikaan pystytty tekemään, minkä molem-mat haastatellut kokivat loppujen lopuksi hankaloitta-neen ja hidastaneen kehittämistyötä:

“Olisi täytynyt olla selkeä toimintamalli: miten lähdetään liikkeelle, miten eri toimijat otetaan mukaan ja miten ja missä testataan. Olisi pitänyt istua rauhassa ja miettiä ja tehdä järkevä pohjatyo.” (Asiantuntija A)

“Jos tekisin uudestaan, tekisin alkuun selkeän toiminta- ja työsuunnitelman koko hommalle, rytmittäisin projektin paremmin ja kartottaisin ehdottomasti mitä alueella ta-pahtuu ja mitä on jo tehty.” (Asiantuntija B)

Kaupungin työkalut palvelunkehittämiselle koettiin lii-an hallinnollisiksi, eikä niitä näin ollen käytetty:

“Itse prujuilla ei tee mitään - kirjoittamisen kautta joutuu työstämään ajatuksia. Toiminnallisemmalle tavalle olisi käyttöä.” (Asiantuntija B)

Ulkopuolisen osaamisen palkkaaminen koettiin myös haasteellisena. Työn tilaamiseen ja tuottamiseen ja so-pimuksien tekemiseen ei ollut valmista ohjeistusta.

Toinen suurimmista haasteista oli kaupungin byrokra-tia, joka hankaloitti toimialojen välistä yhteistyötä. Haastatellut pitivät Espoota muita kaupunkoja joustavampana, mutta kertoivat silti yhteistyön ai-kaansaamisen sosiaali- ja terveystoimen kanssa olleen pitkän taistelun tulosta. Lupia toisista yksiköistä on vaikea saada. Näennäisesti yhteneväisistä tavoitteista huolimatta yhteisiä päämääriä ei nähdä, vaan toisten hallintoalueiden työntekijöihin suhtaudutaan epäluu-loisesti:

“...Kulttuuri tulee tänne ja yrittää tiedottaa omista jutu-istaan...” (Asiantuntija B)

Yksiköiden sisäisen kommunikaation työkalut koettiin myös puutteelliseksi. Vaikka yksikössä tiedettiin olevan paljon tietoa, oikeiden henkilöiden löytäminen ja tie-don jakaminen muiden kesken vaati liikaa aikaa.

2. Mahdollisuudet

Haastateltujen mukaan Kulttuurineuvola on otettu vastaan hyvin. Kohderyhmät kaipaavat vastaavaa toi-mintaa lisää ja kirjastot ovat tyytyväisiä uusiin mah-dollisuuksiin. Alkukankeuden jälkeen yhteistyö on toiminut hyvin ja osallistujat ovat olleet aktiivisia. Pro-jekti on avannut uusia kontakteja eri toimijoiden välillä ja edesauttanut niiden verkostoitumista.

Kulttuurineuvola -projekti osoittaa, että poikkihal-linnollisen palveluinnovaation aikaansaaminen on mah-dollista haasteista huolimatta. Omalta osaltaan se voi edesauttaa vastaavanlaisten projektien läpivientä tule-vaisuudessa. Lisäksi projektin myötä huomattu tarve

toiminnallisille prosessille ja kommunikaatiotyökaluille voi edistää muotoilumetodien käyttöönottoa. Myös sen myötä syntynyt innostus voi olla tarttuvaa:

“Me tarvitaan nimenomaan innostavia projekteja. Jos teki-jät eivät ole innoissaan, miten kukaan muukaan voi olla?” (Asiantuntija A)

Kulttuurineuvola on joka tapauksessa todistanut, että myös julkishallinnossa on rohkeutta ja luovuutta teh-dä asioita eri tavalla. Sen aikana on kyseenalaistettu perinteisiä toimintamalleja muun muassa käyttämällä prototyypausta, ylittämällä hallinnollisia rajoja ja palkkaamalla ulkopuolisia muotoilijoita. Projektissa mukana olleet henkilöt kokivat hankkeen haasteel-lisuudesta huolimatta palkitsevana, koska sillä py-rittiin omiin, mielekkäisiin päämääriin. Käytännön kokemus palvelumuotoilun prosessista ja metodeista herätti työntekijät huomaamaan tarpeen osallistaville työkaluille:

“Työpajat on äärimmäisen positiivisena mielessä. Kun kiskaistaan siitä omasta tyypillisestä työrytmistä. Me ol-laan niin sisällä kaikki eikä nähdä niitä asioita. Oli hirveen positiivista että joutui kattomaan niitä... Sieltä löyty ihan uudenlaisia asioita ja kulmia tähän juttuun. Yks positi-ivinen pointti oli, että kuultiin Sosiaali- ja terveystoimen ja neuvolan huolista myös”. (Asiantuntija B)

“Palvelumuotoilulla tuotaisiin toiminnan suunnitteluun asiakaskeksisyyttä. Nykyisin lähdetään liikkeelle nurin-niskoin. Asiakaslähtöisen suunnittelun pakki olisi erittäin hyvä.” (Asiantuntija B)

Haastattelujen yhteenveto

- Ei selkeää prosessia tai työkaluja palvelunke-hittämiselle. Olemassa olevien hallinnollisten sapluunojen tilalle kaivataan toiminnallisia metodeja ja nopeasti omaksuttavia ohjeis-tuksia.

- Yhteistyö yli hallintorajojen on vaikeaa. Yhteisiä päämääriä ei nähdä.

- Sisäinen kommunikaatio kaippaa parannusta. Tällä hetkellä sisäistä tietoa on vaikea löytää.

- Julkishallinnossa on rohkeutta ja luovuutta tehdä asioita eri tavalla.

- **Omien, mielekkäiden päämäärien eteen työs-kentely motivoi työntekijöitä.**

- **Hallintorajoja ylittävä yhteistyö avaa uusia verkostoja, jotka mahdollistavat monialai-semmat hankkeet.**

- **Käytännön kokemus palvelumuotoilun prosessista ja metodeista saa työntekijät huomaamaan niiden hyödyt. Esimerkiksi mahdollisuus suunnitella yhdessä toisen hal-linnonalan edustajan kanssa nähtiin silmiä avaavana.**

- **Ulkopuolisten osallistumista pidettiin hyvänä asiana, koska näin saatiin laajempi näkökul-ma haasteeseen.**

Case-tutkimuksen yhteenveto

Suunniteluprosessin aikana huomattiin projektiin osallistuneiden kaupungin työntekijöiden asenteen muuttuneen yhteissuunnittelun suhteen alun lievästä vastahakoisuudesta ja varautuneisuudesta innostuneisuudeksi. Suunnitteluprosessiin osallistumista kuvattiin tervetulleeksi vaihteluksi normaalille näyttöpäätetyölle.

Osallistuminen yhteissuunnitteluun antoi kaupungin työntekijöille mahdollisuuden istua saman pöydän ääreen toimialasta riippumatta. Konkreettisten asioiden tarkastelu koettiin silmiä avaavana keinona saada kaikkien tahojen äänet kuuluville. Ulkopuolista fasilitointia pidettiin tärkeänä, koska se auttoi irrottamaan omista ja kaupungin kaavoista. Tämän ansiosta asiat voitiin nähdä ensimmäistä kertaa kokonaisuuden kannalta ja eri näkökulmista. Tätä havaintoa tukevat myös Kirsi Hakion ja Tuuli Mattelmäen (2011) huomiot eräästä julkiselle sektorille suuntautuneesta palvelumuotoiluprojektista.

Projekti todisti, että yhteissuunnittelun työkalut mahdollistavat paremmat edellytykset eri hallintoalueiden työntekijöiden väliselle kommunikaatiolle. Palvelumuotoilun prosessimalli koettiin hyödylliseksi keinoksi tuoda kaivattua rakennetta ja toiminnallisuutta palvelunkehittämiseen. Itse määriteltyjen päämäärien eteen työskentely ja lopputulokseen vaikuttaminen motivoivat työntekijöitä. Lisäksi palvelumuotoilun muka-

naan tuomaa käyttäjälähtöisyyttä ja luovuutta pidettiin positiivisena parannuksena normaaliin palvelunkehittämiseen verrattuna.

Kulttuurineuvolan palvelumuotoiluun osallistuneet kaupungin työntekijät ovat myöhemmin suhtautuneet palvelumuotoiluun erittäin positiivisesti. Tämä on johtanut ainakin yhteen opinnäytetyöhön aiheesta. Tämän lisäksi esimerkiksi sivistystoimessa järjestetyissä työpajoissa sekä työkalupakin julkaisemistilaisuudessa kulttuuripalvelujen edustajat rohkaisivat muita positiivisella suhtautumisellaan palvelumuotoiluun. Näin ol-len Kulttuurineuvolan myötä saadulla lyhyehköllä kosketuksella palvelumuotoiluun voi olla kauaskantoisia vaikutuksia. Sen herättämä keskustelu lisää metodiikan tunnettuutta ja kannustaa tulevaisuudessa harkitsemaan muotoilun hankkimista tai muotoilumetodien kokeilemista. Tätä tukenee myös kaikki Kulttuuripakkauksen saama huomio.

Toisaalta projektin myötä paljastui, ettei kaupungilla ollut valmista toimintamallia muotoilun ostamiselle. Muun muassa kilpailuttamislait aiheuttivat viivästy-misiä ja hämmennystä. Tämä ei varmaankaan rohkaise kulttuuripalveluja hankkimaan ulkopuolista muotoilua tulevaisuudessa. Hankaluuksia tuotti myös muu by-rokratia. Esimerkiksi Kulttuuripakkauksen esitteessä ei voitu esitellä yksittäistä kirjastoa antamatta yhtä paljon palstatilaa kaikille muille kirjastoille. Lisäksi krooninen ajan puute vaikeutti yhteistyötä sivistystoimen kanssa.

Nähtäväksi jää, tuleeko muotoilun soveltaminen Kulttuurineuvola -projektiin vaikuttamaan kulttuuri-palvelujen palvelunkehittämiseen. Irrallisena, yhden haasteen ratkaisemiseen keskittyneenä projektina se ei kuitenkaan riitä muuttamaan sivistystoimen toimintatapoja. Tähän tarvittaisiin parempien edellytysten luomista vastaavanlaisten hankkeiden mahdollistamiseksi, mihin ulkopuolisen muotoilijan keinot ovat vähissä. Yhteistyö muotoilijoiden ja kulttuuripalvelujen välillä on joka tapauksessa antanut positiivisen lähtölaukauksen palvelumuotoilulle sivistystoimessa, mikä saattaa edesauttaa muotoilun käyttöä jatkossa.

3.3 Yhteissuunnittelutyöpajat

Esitelläkseni palvelumuotoilun metodeja sivistystoimen henkilökunnalle ja saadakseni tuntumaa työkalupakin vaatimuksista, järjestin yhteistyössä kehittämisjohtaja Kristiina Erkkilän kanssa sarjan työpajoja,

joissa oli tarkoituksena kehittää ratkaisuja sivistystoimen toimialan haasteisiin. Olimme Erkkilän kanssa yhtä mieltä siitä, että ymmärtääkseen palvelumuotoilua ja muotoilumetodeja, henkilökunnan olisi ehdottomasti testattava niitä käytännössä. Keskustelumme pohjalta tulimme siihen tulokseen, että työpajojen aiheen tulisi olla kaikille osallistujille hyödyllinen, jolloin sen merkityksellisyys oman työn kannalta olisi ilmeinen. Olin saanut käsityksen sivistystoimen palveluista ja palvelunkehittämisestä haastatellessani eri tulosyksikköjen kehityspäälliköitä ja näin, että yhteisen nimittäjän löytäminen olisi mahdollista.

Työpajojen tavoitteet

Sivistystoimen henkilökunnan näkökulmasta työpajojen antina oli päästä kokeilemaan, miten heidän omassa työssään kohtaamia ongelmia voitaisiin ratkaista palvelumuotoilun metodein. Tätä kautta työpajojen toivottiin herättävän positiivista kaikua ja kiinnostusta käyttäjälähtöistä suunnittelua kohtaan. Aikaisempi kokemukseni palvelumuotoilusta, muun muassa Kulttuuripakkaus -projekti, oli osoittanut, että aluksi näihin uusiin työtapoihin saatettaisiin suhtautua varauksella, mutta vierastus niitä kohtaan muuttuisi kuitenkin helposti innostukseksi, jos ja kun niiden nähtäisiin toimivan konkreettisten ja oman työn kannalta relevanttien ongelmien ratkaisemisessa, kuten edellä mainitussa tapauksessa todettiin.

Omasta puolestani ja sivistystoimen kehittämisen näkökulmasta työpajojen tarkoitus oli saada tuntumaa siihen, mitkä työkalut mahdollisesti toimisivat tässä kontekstissa ja ymmärtää paremmin työpajojen järjestämisen ja fasilitoinnin haasteita. Tämä olisi erityisen oleellista työkalupakin suunnittelemisen kannalta. Aikaa kaikkien metodien yksityiskohtaiseen testaamiseen ei kuitenkaan ollut, sillä aikataulujen laadinnassa oli otettava huomioon kaupungin työntekijöiden rajalliset ajankäytölliset resurssit. Kehityspäällikön mielestä kaksi tuntia per kerta oli pisin mahdollinen kesto työpajoille. Kaupungin käytäntöjen mukaan puoli tuntia tästä menisi lisäksi kahvitarjoiluun.

Palvelumuotoilun kannalta aikaa oli liian vähän, eikä varteenotettavan palvelumuotoiluprosessin läpiviemiseen näin ollen olisi mahdollisuuksia työpajojen puitteissa. Työpajoja voitaisiin kuitenkin pitää eräänlaisena esi-työpajana, jossa projektiryhmät nimettäisiin ja tutkimusongelmat ja -metodit määriteltäisiin. Prosessin

aikana ehdittäisiin testaamaan muutamaa keskeistä työkalua ja viemään läpi ensimmäinen suunnittelusykli ongelman määrittelystä prototyyppaukseen. Erityisesti paneuduttaisiin hankalan “sumean etupään” haasteisiin. Tuloksena prosessin tästä vaiheesta olisi suunnitelma varsinaisesta muotoiluprojektista.

Työpajojen organisointi

Työpajojen järjestely aloitettiin syksyllä 2012, jolloin varattiin tilat Espoon Valtuustotalosta. Tein tässä vaiheessa vielä haastatteluja eri tulosyksikköiden kehitysvastaavien kanssa, mikä oli toisaalta oiva tilaisuus tiedottaa muotoilutyöpajoista. Tulosyksikköjen edustajien kanssa käymieni keskustelujen pohjalta ymmärsin, ettei tietämystä palvelumuotoilusta ja käyttäjälähtöisestä innovaatiosta ollut yksiköissä käytännössä lainkaan. Kaikki haastattelemani henkilöt kuitenkin myönsivät, että kyseisille metodeille olisi todennäköisesti käyttöä omien palvelujensa kehityksessä ja lupasivat tukea työpajahankettani aktiivisesti.

Kutsu työpajoihin lähetettiin kuukautta ennen ensimmäisen työpajan järjestämistä. Tilaisuudesta tiedotettiin suunnittelemillani kutsujulisteilla, joita lähetettiin eri tulosyksikköiden johtajille jaettavaksi. Esittelin työpajoja myös Sivistystoimen johtoryhmän kokouksessa, missä vastaanotto oli positiivinen. Aiheen uutuuden takia ei kuitenkaan voitu päätellä, kuinka moni Sivistystoimen yli 7500:sta työntekijästä olisi lopulta kiinnostuneita osallistumaan. Tuloksena olisi voinut olla yhtä hyvin niin hallitsematon vyöry kuin täydellinen yleisökato. Kaaoksen pelossa päätin rajata osallistujien määrän enimmillään 20:een, mikä oli mielestäni suurin hallittavissa oleva joukko työpajaa ajatellen.

Pelkoni paljastui turhaksi, kun ilmoittautumisen määräajan lähestyessä ilmoittautuneita oli ainoastaan kolme kappaletta. Kävi ilmi, että Sivistystoimen organisaation uudistus, joka entisestään kiristäisi henkilöstön aikatauluja, käynnistyisi työpajojen kanssa samanaikaisesti. Jatkoimme ilmoittautumisen takarajaa muutamalla päivällä ja lähetimme kutsut työpajoihin uudelleen. Kehotimme kutsun vastaanottajia tiedottamaan tapahtumasta siitä mahdollisesti kiinnostuneille ja ilmoittautuneita ottamaan työkalvereitaan mukaan. Lisäksi potentiaalisia osallistujia rekrytoitiin henkilökohtaisissa tapaamisissa. Samoihin aikoihin vierailimme Culminatum Innovation -kehitysyhtiössä, joka pyrkii edistämään Uudenmaan

seudun kansainvälistä kilpailukykyä. Tapasimme kaksi palvelumuotoiluun perehtynyttä innovaatioasiantuntijaa ja kuulimme heidän näkemyksiään julkisen sektorin haasteista. Heidän usean vuoden kokemustensa perusteella kaupungin henkilökuntaa oli erittäin haastavaa saada osallistumaan luovaan suunnitteluun, mutta he kannustivat silti yrittämään. Rohkaistuneena tästä päätimme järjestää työpajat osallistujien määrästä riippumatta. Jotakuinkin alkupisteestä olisi joka tapauksessa pakko aloittaa.

Loppujen lopuksi ensimmäiseen työpajaan saatiin seitsemän, toiseen viisi ja kolmanteen kahdeksan ilmoittautunutta. Heidän joukossaan oli kolme päällikköä, kaksi rehtoria, erityissuunnittelija, suunnittelija, johtava intendentti, luokanopettaja, koordinaattori, toiminnanohjaaja ja liikuntasuunnittelija. Edustus kattoi Sivistystoimen toimintakentän jokaisen osa-alueen.

Työpajat oli nimetty niiden tavoitteiden mukaan. 1) *Mihin pyrimme?* keskittyisi ongelman määrittelyyn, 2) *Mitä jos?* -työpajassa visioitaisiin ratkaisuja ja viimeisessä oli tarkoitus hakea vastauksia kysymykseen 3) *Mikä toimii?* prototyyppaamalla palvelukonsepteja. Lähtökohta oli siinä mielessä haastava, että toiminnan konteksti oli lähestulkoon määrittelemätön. Osallistujien yhteinen nimittäjä, sivistystoimi, käsittää useita eri aloja terveys- ja sosiaalityöstä kulttuuripalveluihin ja liikuntaan ja näiden sisällä laajan skaalan erilaisia työnkuvia. Haasteita oli mahdoton määritellä etukäteen. Ne riippuisivat osallistuvien henkilöiden taustoista ja näkemyksistä. Heitä pyydettiin miettimään valmiiksi jotain omassa työssään kohtaamaa, sosiaalista ongelmaa.

Työpajat videoitiin myöhempää analysointia varten. Seuraavat huomiot työpajoista perustuvat videomateriaalin analysointiin.

Ensimmäinen työpaja

Kehittämisohtaja, Kristiina Erkkilä avasi työpajojen sarjan toivottamalla osallistujat tervetulleiksi. Hän kertoi sivistystoimen ja Espoon kaupungin olevan kiinnostuneita luovien metodien käytöstä osana palvelujensa kehittämistä. Erkkilä pohjusti muotoiluprosessin aloituksen innostavalla tavalla kertomalla palvelumuotoilun hyödyistä ja luovan työskentelyn hauskuudesta. Seuraavaksi esittelimme kukin itsemme, minkä jälkeen valaisin palvelumuotoilun käsitettä ja esittelin työpajan

tavoitteet ja sen aikana käytettävät työkalut.

Ensimmäisen tehtävän oli tarkoitus olla varsin kevyt ja hauska, mutta keskustelua avaava. Tavoitteena oli työstää käsiteltävän ongelman kiteyttävä, käsinkoskeltava kuvaus, jonka pohjalta pystyttäisiin paremmin hahmottamaan ongelman ydin. Tämän takia valitsin työkaluksi moodboardin. Se mahdollistaisi välittömän irtautumisen normaalista arkirutiinista, mutta olisi samalla tarpeeksi tuttu - kaikkihan ovat tehneet tai ainakin nähneet lehtileikkeistä tehtyjä kollaaseja - ja helpo tapa luovaan ilmaisuun. Moodboardien valmistusta varten jaoin osallistujille paperiarkit, pinot aikakauslehtiä, sakset, liimaa ja tusseja.

Tehtävänantona oli pohtia henkilökohtaisesti, kukin itse valitsemaansa ongelmaa, luomalla visio tulevaisuudesta jossa palvelu olisi jo ratkaissut haasteen. Tätä kautta aihetta tulisi käsiteltyä laajasti, ottaen huomioon ratkaistavan ongelman lisäksi palvelun toivotun vaikutuksen ja sen kohderyhmän. Mood boardin avulla voitaisiin lisäksi kuvailla miltä palvelu näyttäisi ja tuntuisi. Ohjeistin osallistujia omaksumaan käyttäjän näkökulman ja unohtamaan palvelujen rajat ja tekniset yksityiskohdat.

Ensimmäinen tehtävä otettiin vastaan varsin positii-visesti, joskin hieman jännittyneesti. Alkuun pääsemisessä ei kuitenkaan ollut ongelmia. Kaikki aloitivat työnsä saman tien eikä merkittävää ohjausta tässä vaiheessa tarvittu. Aikataulussa pysyminen sen sijaan osoittautui haastavaksi muistutuksista huolimatta. Olin antanut tehtävää varten kaksikymmentä minuuttia, mutta jouduin jatkamaan sitä muutamalla minuutilla, ettei osa töistä olisi jäänyt kesken. Tämä oli toisaalta merkki siitä, että tehtävään syvennyttiin tosisiaan. Yksi osallistuja kuvasi metodia näin: *“Sinänsä ihan virkistävää, koska tämmöisiä ei oikeesti koskaan työpäivän aikana ala miettimään tai ajattelemaan – siis sitä yhtä asiaa vaan kerrallaan.”*

Seuraavaksi ripustin valmiit työt seinälle (kuva 5) ja pyysin jokaista vuorollaan kertomaan omastaan lyhyesti. Oli ilmeistä, että asian työstäminen kuvien kautta oli auttanut konkretisoimaan ja kiteyttämään ratkaistavaksi valittua haastetta. Nekin, joilla ei ollut mielessään valmista aihetta työpajaan lähdetäessä, onnistuivat prosessin myötä löytämään sellaisen. Yksi osallistujista kertoi työtavassa havaitsemistaan hyödyistä: *“Tämän avulla siitä tuli jo prosessi, että se alkuperäinen ongelma...*

tuo paperi [moodboard] *ei ole enää ollenkaan sitä. Taval-*
laan sitä noitten kuvien kautta työsti sitä omaa ajatusta
ja se näyttäytyy jo eri asiana.” Toinen kommentoi asiaa näin: *“Ehkä sitä mietti sitä ongelmaa vähän niinku laajem-*
malti, ehkä vähän syvemmltäkin.”

Tässä vaiheessa syntyi paljon keskustelua aihoiden pohjalta. Monelle oli silmiä avaavaa huomata, että riippumatta tulosityksikköjen rajoista, töiden avulla esille tulleet teemat ja päämäärät olivat loppujen lopuksi yhteisiä. Toisille keskustelu oli myös tilaisuus purkaa turhautumistaan julkisten palvelujen epäkohdista: *“Varhaiskasvatuksessa joudutaan rajaamaan omaa pe-*
rustehtävää suhteessa asiakkaisiin, ne tulis enemmänkin
siihen yhteyteen, enemmän eri näkökulmasta kuin osal-
lisuus, enemmän sillein yksilöinä ja perheenä, että me
joudutaan miettimään mikä meidän perustehtävä on...
Vanhemmat halu semmosta tukee ja mukanaoloa, joka ei
ole mahdollista niillä resursseilla mitä meillä on.” - *“Kou-*
luun taas haluttaisiin vanhempia, mutta ei saada”.

Omien kokemusten kautta kohdattuihin sosiaalisiin ongelmiin suhtauduttiin osittain hyvin tunteellisesti, mistä seurasi muutama kiivas puheenvuoro “nykysysteemin” toimimattomuudesta. Niissä palveluja ja niiden käyttäjiä maalailtiin erillisinä, toisiinsa epäluolisesti suhtautuvina tahoina: *“Kuntalaiset ajattelee, et ne*
ryssii taas kuitenkin!”, *“Haluavatko kuntalaiset tulla palve-*
lua kohti?” ja *“Jos tiedettäis mitä missäkin yksikössä on, ei*
olisi epäluuloa työntekijää kohtaan.” Huolimatta omasta roolistaan sekä palvelunkäyttäjinä että niiden tarjoajana, kaupunki nähtiin henkilökunnan näkökulmasta osana kasvotonta systeemiä, jossa yksittäiset asiakkaat ja työntekijät kamppailevat tuulimyllyjä vastaan.

Jouduin keskeyttämään keskustelun ajan puutteen vuoksi. Seuraavaksi aihioista äänestettiin jatkoon kaksi parasta, niin että jokainen sai antaa äänensä yhdelle niistä liimaamalla tarran suosikkinsa kohdalle. Keskustelujen pohjalta oli jo löydetty yhteistä säveltä, joten porukan jakaminen kahteen ryhmään aiheiden perusteella onnistui helposti. Molemmista teemoista löytyi tarpeeksi yhtymäkohtia omaan työhön, niin että kaikilla ryhmän jäsenillä oli annettavaa ratkaisun suunnittelemiseksi. Ensimmäinen työpaja oli aloittanut suunnitteluprosessin lupaavan energisesti, vaikkakin aikataulusta jouduttiin joustamaan sen verran, että aiheen tarkempi määrittely jäi seuraavaan kertaan.

Toinen työpaja

“Mitä jos?” -työpaja alkoi taas esittelykieroksella, palvelumuotoilun määrittelyllä ja työpajan esittelyllä. Rohkaistuneena siitä, miten varauksettomasti osallistujat viime kerralla askartelivat moodboardejaan, päätin ottaa alkuun luovaan tekemiseen orientoivan harjoituksen. Tehtävänantona oli piirtää Espoo viidessä minuutissa. Työ sai olla tajunnanvirtaa siitä, mitä tahansa itse kullekin tuli mieleen Espoosta. Tehtävä otettiin hyvin vastaan ja se kevensi mukavasti tunnelmaa. Osallistujat alkoivat saman tien piirtää ilman estoja. Lopulliset taideteokset, jotka esiteltiin vuorotellen, kuvasivat elementtejä joista Espoo koostuu: kauppa-keskuksia, hiihtolatuja, luontoa, rantaviivaa, hajanaisuutta, työpaikan paperikasoja ja tietojärjestelmien puutteita. Oma työ kuvattiin negatiiviseen sävyyn, mutta muutoin kaikki puhuivat kaupungista enimmäkseen positiivisesti.

Toiseen työpajaan lähdetäessä oli vielä arvoitus, miten eri taustoista tulevat osallistujat saataisiin olemaan yhtä mieltä aiheen rajauksesta. Osa osallistujista oli lisäksi vaihtunut, mikä lisäsi epävarmuutta. Jonkinlaisena lähtökohtana ja tukena yhteisymmärryksen luomiselle toimivat kuitenkin ensimmäisessä työpajassa luodut moodboard -aihiot, jotka kiteyttivät kuvaamansa haasteet helposti ymmärrettävään muotoon. Tarkoituksena oli jatkaa näiden kahden teeman kehittämistä kohti selkeitä tehtävänantoja suunniteltavista palveluista. Tätä varten oli pystyttävä saavuttamaan ryhmän sisäinen yhteisymmärrys ratkaistavan ongelman skaalasta ja laadusta sekä sen ratkaisemiseen vaadittavista tiedoista. Ensimmäinen harjoitus lähtikin liikkeelle kokoamalla kaikki aiheeseen liittyvät kysymykset.

Valitsin metodiksi MIT:ssa kehitetyn työkalun, questormingin (Roland 1985), joka toimii brainstormingin periaattein, tuottaen kuitenkin ideoiden sijaan kysymyksiä. Metodi lähtee liikkeelle ajatuksesta, että jos vain osataan määritellä oikeat kysymykset, niihin vastaaminen on lopulta helppoa. Questorming toimii hyvänä apuvälineenä ongelman skaalan kartoituksessa ja auttaa sitä kautta aiheen rajaamisessa. Lisäksi se tuo kuuluville ryhmän omat äänet ongelman määrittelyssä, jättäen harjoituksen johtajan fasilitaattorin rooliin. Metodin etuna on myös se, että sen myötä ilmenee, miten ryhmän jäsenten erilaisia näkemyksiä ja huolenaiheita mahdollisesti voitaisiin sovittaa yhteen.

Oikeiden kysymysten etsimisessä lähdettiin liikkeelle ensimmäisessä työpajassa luodusta aihioista. Olin kiteyttänyt aiheet selkeiksi teemoiksi: “Mikä saa meidät liikkumaan: Liikkumattomat nuoret” ja “Liian monta liikkuvaa osaa: verkostojen hallitsemattomuus nuorten hyvinvointipalveluissa”. Kolmeosaisen tehtävänannon ensimmäisenä vaiheena oli kirjoittaa mahdollisimman monta kysymystä, jotka kaipaavat vastausta asiaan liittyen. Tähdensin, että tässä vaiheessa prosessia on tarkoituksena tuottaa mahdollisimman monta kysymystä ilman estoja, välittämättä niiden laadusta. Painotin myös, että kysymysten asettelussa täytyy ajatella ongelmaa käyttäjän näkökulmasta ja jättää tekniset ja hallinnolliset yksityiskohdat vielä huomiotta.

Nuorten liikkumattomuuden kanssa työskentelevä ryhmä maltoi sisäistää annetut ohjeet ja vastasi tehtävänantoon laatimalla kukin omalla tahollaan kysymyksiä, jotka he lopuksi liimasivat isolle paperiarkille teemoittain. Keskustelu oli rakentavaa eikä työskentelyyn juurikaan tarvinnut puuttua. Nelihenkisessä ryhmässä oli kaksi henkilöä, jotka pitivät huolen siitä, että fokus pysyi tehtävänannon mukaisena. He myös varmistivat, että muut ryhmän jäsenet kuuntelivat ymmärsivät mitä oltiin tekemässä. Tämä innostuneisuus selittynee sillä, että toinen naisista oli ollut mukana Kulttuurineuvola -projektin yhteissuunnittelutyöpajassa ja oli sitä kautta huomannut luovien metodien toimivuuden.

Verkostojen päällekkäisyyteen keskittynyt ryhmä suhtautui ohjeistukseen ylimalkaisemmin. He alkoivat keskustella ongelmakohdista, mutta olivat hyvin kriittisiä ryhmän jäsenten ehdottamien kysymysten suhteen. Jokaiselle niistä neuvoteltiin hyväksyntä muilta jäseniltä. Toistuvista kehotuksista huolimatta he eivät myöskään halunneet tarkastella aihetta käyttäjän näkökulmasta. Kohderyhmä, joka oli alunperin nuoriso, kadotettiin ja keskityttiin sen sijaan hallinnollisiin ja teknisiin seikkoihin. Ryhmässä oli selkeästi vähemmän avoin henki, mikä johtui varmasti osittain ryhmän hallitsevimman henkilön tavasta tuoda esille omia näkemyksiään suunnittelun fokuksesta ja kulusta. Yritin saada ryhmää rentoutumaan antamalla esimerkiksi kysymyksiä ja selittämällä harjoituksen tarkoitusta.

Tehtävän toisena vaiheena oli valikoida kahdesta kolmeen kysymystä, joita ryhmä piti oleellisimpina, ja kirjata ne ylös. Ohjeistin tehtävään kysymällä ryhmiltä muun muassa mihin kysymyksiin suunniteltavan palve-

lun pitäisi ainakin vastata, ovatko kysymykset vastattavissa ja voitaisiinko kysymyksiä yhdistellä. Tämä osoittautui haasteelliseksi tehtäväksi. Nuorten liikuntaan keskittynyt ryhmä sai kuitenkin luonnosteltua kolme eri teemaa kysymysten pohjalta, joskaan ei kyennyt muodostamaan niistä kysymyksiä. Verkosto-ryhmä ei päässyt eteenpäin ja alkoi turhautua. Syynä tähän oli se, että edellisen vaiheen kysymykset, jotka eivät olleet linjassa tehtävänannon kanssa, olivat liian yleismaallisia, teknishallinnollisia ja hajanaisia yhdistettäväksi. Ryhmän jäsenten turhautumisen sekä ajan puutteen vuoksi päätin, että siirtyisimme seuraavaan tehtävään.

Viimeinen vaihe oli yhdistää edellä muotoillut kysymykset yhden lauseen tehtävänannoksi palvelun vaatimuksista. Tarkoituksena oli, että vastaamalla tähän kysymykseen voitaisiin ehdottaa palvelua, joka parhaiten ratkaisisi perimmäisen ongelman. Näin annetaisiin hyvä lähtökohta ideoinnille. Nuorten liikkumattomuuden ongelman ratkaisemiseksi suunnitellut tiimi pääsi lähelle vaadittua lopputulosta sopimalla yhteisen päämäärän palvelulleen. Tehtävänanto oli edelleen varsin karkea, mutta sisälsi toiveen palvelun laadusta: matalan kynnyksen liikuntamahdollisuuksia nuorille.

Verkoistojen kanssa painineen ryhmän onnistui myös löytää punainen lanka tuomalla mukaan hieman käyttäjälähtöistä ajattelua. Ottamalla huomioon, miten asiakas käytännössä kohtaa päällekkäisten verkostojen ongelman, ryhmä totesi yhden suurimmista ongelmista olevan sen, etteivät eri palveluista vastaavat tahot ole tietoisia toistensa toiminnasta. Asettumalla käyttäjän asemaan, jota pallotellaan eri palvelujen välillä asiakaspalvelujen puutteellisen kokonaiskuvan takia, he huomasivat välittömästi epäkohdan, johon tarvittaisiin ratkaisua. Tehtävänanto muotoutui vastaamaan tähän haasteeseen: kasvattamaan eri verkostojen tietoisuutta toisistaan. Muotoilubriefin asettelussa päädyttiin lopulta kuitenkin hallinnolliseen virkakieleen, joka valmistaisi ennemminkin poliittiseen päätöksentekoon kuin käyttäjälähtöiseen innovointiin.

Tehtävänantojen hahmotuttua oli aika siirtyä palvelun ideointiin. Käytettävä metodi oli brainstorming, joka painottaa ideoiden määrää laadun sijaan. Pyrinkin rohkaisemaan osallistujia laittamaan kaikki mieleen tulevat ideat ennakkoluulottomasti ylös niiden realistisuudesta välittämättä. Tämä olisi ehkä kuitenkin vaatinut innostavampien tekniikoiden käyttöä, sillä ideoinnissa pitäydyttiin olemassa olevissa ja rationaali-

sisia ratkaisuisissa. Lieneekö syynä ollut se, että ryhmän jäsenet pelkäsivät muiden arvioivan heidän ammatitaitoansa ideoiden perusteella. Aikaa ideointiin jäi kuitenkin hyvin vähän, joten eri tekniikoiden opettelu ei olisi voinut tulla kysymykseen.

Kolmas työpaja

Odotukset kolmannen työpajan suhteen olivat korkealla. Projektissa päästäisiin vihdoin mallintamaan palveluista prototyyppejä, mikä olisi prosessin kriittisin ja mielenkiintoisin vaihe. Prototyyppauksessa palvelumuotoilun ajatus konkretisoituisi edellisiä vaiheita selkeämmin ja onnistuessaan palkitsisi ja kannustaisi osakkaita tarjoamalla fyysisen todistuksen heidän ajatustyöstään. Osallistujamäärä oli kasvanut projektin aikana, ja jo ilmoittautumislistan mukaan luvassa oli aikaisempia kertoja enemmän väkeä, joten varasimme isomman salin tulevaa sessiota varten. Kristiina Erkilän oli määrä vetää keskustelu muotoiluprosessin tuloksista ja vaikutelmista projektin yhteenvedoksi, mistä oli odotettavissa paljon palautetta.

Olin valmistautunut työpajaan leikkaamalla paperista palvelun mallinnuksessa tarvittavia elementtejä, kuten ihmishahmoja, palvelukanavia, rakennuksia ja kulkuneuvoja. Pyrin löytämään niille sopivan asiallisen ilmeen, jotta ne sopisivat kaupungin kontekstiin, eikä tehtävänanto näin ollen vaikuttaisi taiteelliselta hölynpölyltä. Oman kokemukseni perusteella liian määrittelemättömät prototyyppauselementit saattavat pelästyttää osan yhteissuunnittelijoista. Olin kuullut kaupungin työntekijän kommentoivan palvelumuotoilusessiota muunmuassa näin: *“En mä oikein jaksais mitään muovailuvahaa alkaa vääntää!”*.

Laadin ryhmille jaettavat tulostetut ohjeet service blueprint -kaavion mallintamista varten ja kuvakäsikirjoituksen tekemiseksi. Olin valmistautunut ohjeistamaan myös vapaamuotoisemman palvelupolun prototyyppaamisessa ja varannut paperia fyysisten mallien rakentamiseksi. Vaihtoehtona oli myös palvelun mallintaminen näyttelemällä.

Tein tällä kertaa uuden kuvaesityksen palvelumuotoilusta, koska työpajoista saamani käsityksen mukaan moni osallistujista ei edelleenkaan kyennyt näkemään työmenetelmien yhteyttä omaan työhönsä. Tätä tuki myös ensimmäisen työpajan jälkeen teetetty kysely, joka paljasti “koulutuksen” suurimmaksi heikkoudeksi

merkityksellisyyden oman työn kannalta. Edellisillä kerroilla olin keskittynyt palvelumuotoilun kuvaukseen teoriaan, nyt halusin näyttää millaisia vaikutuksia käyttäjälähtöisellä innovoinnilla on käytännössä ollut julkisen sektorin palvelujen kehittämisessä.

Vähän ennen työpajan alkua sain sähköpostiviestin muutamalta osallistujalta, jotka joutuisivat jättämään työpajan väliin työkiireiden tai sairastumisen takia. Lopulta kävi ilmi, että organisaatiomuutoksen, sairastumisten ja työkiireiden summa tarkoitti lähes täydellistä yleisökatoa. Ainut osallistuja hämmästeli ilmiötä, koska oli vakuuttunut oman ryhmänsä innostuksesta muotoiluprojektia kohtaan. Tällä kertaa mukana oli kenties myös huonoa tuuria, mutta erityisen rohkaisevina ei ensimmäisen sivistystoimen yhteisen palvelumuotoiluprosessin tuloksia voida pitää.



Kuva 5: Ensimmäisen työpajan moodboardit



Kuva 6: Toinen työpaja

Havainnot työpajoihin liittyen

Työpajojen aikana kävi ilmi, että sivistystoimen työntekijöiden saattaa olla haasteellista ajatella yleisiä sivistystoimen kohtaamia haasteita käyttäjän perspektiivistä. Työpajat vahvistivat käsitystäni siitä, että kaupungin tarjoamat palvelut nähdään mekaanisina ja hallinnollisina, vaikka näennäisesti palvelullaan asiakkaan etuja. Osallistujat myönsivät itsekkin, että tehdessä usein unohtuu, että loppujen lopuksi pyritään ajamaan yhteisiä etuja. Asiakkaat nähdään riesana ja palvelut luonnonvoiman kaltaisena, epäinhimillisenä ”systeeminä”.

Hallinnossa työskentelevien henkilöiden orientoiminen ihmislähtöiseen suunnitteluun on erityisen haasteellista, mutta sitäkin oleellisempaa työpajaprosessin onnistumisen kannalta. Kuten työpajan toisen ryhmän kohdalla huomattiin, hallitseva henkilö voi ohjata koko ryhmän työskentelyä ei-toivottuun suuntaan. Korkeammalla hierarkiassa olevien läsnäolo näyttää lisäksi estävän tekemiseen heittäytymistä, mikäli tämän suhtautuminen käytettäviin työtapoihin on kriittinen.

Toisaalta havaitsin että henkilöt joilla oli aiempaa kokemusta yhteissuunnittelusta, olivat huomattavasti avoimempia ja innostuneempia luovista työtavoista. Tällaiset ryhmän jäsenet pitivät ryhmän kasassa ja fokuksen muotoiluprosessissa. Työ oli kivaa ja luovaa. Tämä tuki aikaisempaa käsitystäni siitä, että palvelusuunnittelun hyödyt täytyy itse kokea ymmärtääkseen tekemisen tarkoituksen ja uskoakseen sen tuloksellisuuteen. Yhteissuunnittelu vaatii myös näkökulman muuttamista ja leikkiin heittäytymistä, mikä joiltain yksilöiltä onnistuu helpommin kuin toisilta. Aikaisempi kokemus näyttäisi madaltavan tätä kynnystä huomattavasti.

Etenkin jos osanottajat eivät valmiiksi tiedä metodeista, on fasilitaattorilla merkittävä rooli muotoiluprosessin koossa pitämisen kannalta. Tilanteessa, jossa kaksi ryhmää tekee eri projekteja, on vaikeaa ohjata molempien toimintaa samanaikaisesti. Toisessa työpajassa kumpikin ryhmä olisi hyötynyt, jos molemmilla olisi ollut omat fasilitaattorinsa. Nyt keskustelu hukutti ohjeistuksen osittain alleen, mikä johti väärinkäsityksiin ja turhautumiseen. Keskustelua olisi pitänyt tehokkaammin minimoida erityisesti ideoiden generointi-vaiheessa ja rajoittaa luova keskustelu tehtävän lop-

puun. Ensi kerralla täytyisi siis panostaa työn ohjauksen lisäksi tehtävän kommunikoinnin selkeyteen.

Havaintojen perusteella muokkaisin myös toisessa työpajassa kokeilemiamme työkaluja innostavampaan suuntaan. Kaupungin työntekijälle Post-it -laput ovat osa kaupungin toimistojen vakiovarustusta, eivätkä varmasti siksi olleet omiaan inspiroimaan ”laatikon ulkopuolista” ajattelua. Sen sijaan ne ehkä muistuttivat liikaa tutuista menettelytavoista ja vinkkasivat ohjaamaan prosessia konservatiivisille raiteille. Toisaalta jossain määrin tuttujen materiaalien käyttö saattaisi madaltaa kynnystä uusien metodien kokeiluun, mutta tässä tapauksessa menetelmän luovuutta olisi korostettava enemmän. Joka tapauksessa arvoitukseksi jäi vielä se, miten kaupungin henkilöstö saadaan heittäytymään luovalle vaihteelle.

Loppujen lopuksi, työpajojen lopputuloksista päätellen suurin haaste palvelumuotoilun esittelylle sivistystoimeen näyttäisi olevan vallitseva organisaatiokulttuuri. Ajan puute on kroonista, eikä nykyisten työtehtävien tasalla pysyminen mahdollista ylimääräisiä projekteja tai tämänkaltaista luovuutta. Yhteissuunnittelutyöpajojen järjestäminen näissä olosuhteissa tuntuukin väistämättä hieman epäolennaiselta. Toisaalta voidaan myös ajatella, että nykysysteemiä ei muuteta päivässä, ja että tämän tyyppiset tilaisuudet joka tapauksessa kasvattavat tietoisuutta palvelumuotoilusta, mikä on jo sinänsä askel oikeaan suuntaan.

Johtopäätökset

- Käyttäjälähtöisen näkökulman omaksuminen on haastavaa kaupungin työntekijöille. Asiakkaat nähdään palveluista erillisinä ja jopa toimintaa hankaloittavina. Erityisesti hallinnon parissa työskentelevät hahmottavat kaupungin organisaation toiminnan teknisenä.

- Hierarkia vaikeuttaa ryhmätyöskentelyä. Johtajat ovat tottuneet hallinnoimaan ja kentän työntekijät vastaanottamaan ylhäältä tulevia syötteitä.

- Kaupungin työntekijöillä voi olla vaikeuksia heittäytyä luovalle vaihteelle. Toisaalta juuri luovuuteen kannustavat tehtävät koettiin palkitsevina ja keskustelua helpottavina.

- Aikaisempi kokemus palvelumuotoilusta muuttaa suhtautumista metodiikkaan positii-visemmaksi.

- Avoimet yksilöt parantavat koko ryhmän suhtautumista palvelumuotoiluun ja auttavat suunnitteluun heittäytymistä. Kriittiset sen sijaan näyttäisivät heikentävän ryhmätyöskentelyä.

- Fasilitaattorilla on merkittävä rooli muotoiluprosessin koossa pitämisessä. Fokus karkaa helposti muille raiteille.

- Kommunikaation ymmärrettävyys on kriittistä työpajan onnistumisen kannalta. Kaupungin kontekstissa täytyy olla tarkkana käytettyjen ilmausten kanssa, koska monet termit saattavat tarkoittaa eri asioita verrattuna muotoilun kontekstiin.

TYÖKALUPAKKIPALVELU- MUOTOILUUN

4 TYÖKALUPAKKI PALVELU- MUOTOILUUN

Tämä luku keskittyy *Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun* -työkalupakin suunnitteluun. Aluksi käydään läpi muotoiluun tarkoitettujen työkalupakkien lähtökoh-
tia yleisemmin ja seuraavaksi sivistystoimen kontekstiin rajoittuen. Benchmarking-kat-
sauksessa tarkastellaan olemassa olevia muotoilun työkalupakkeja ja vedetään niis-
tä johtopäätöksiä sivistystoimen työkalupakin suunnittelua varten. Lopulta kerrataan
lähtökohdat työkalupakin suunnittelua varten ja kuvataan sen suunnittelun prosessi.

4.1 Mihin työkalupakkeja tarvitaan?

Ajatus palvelumuotoiluun opastavasta työkalupakista voi ensialkuun tuntua ristiriitaiselta. Onhan muotoiluajattelu prosessina tunnetusti luova. Se muotoutuu, tai tarkemmin ottaen muotoillaan, osana prosessia, sopimaan kulloiseenkin ongelmanratkaisun kontekstiin. Useimmista prosesseista poiketen palvelumuotoilu on epälineaarinen ja tapauskohtainen, eikä siksi helposti muunnu suoraviivaiseksi käyttöoppaaksi (Stickdorn & Schneider 2011, s.124-126).

Suunnitteluun tarkoitettu työkalupakki ei kuitenkaan ole yleisenä konseptina uusi. Esimerkiksi jokainen tavaran valmistaja varustaa insinööriinsä työkalupakil- la, jonka avulla tämä voi kehittää tiettyjä tuotteita tai palveluita. Viime aikoina erityisesti tietokoneohjelmis- tojen valmistajat ovat alkaneet antaa myös käyttäjilleen työkalut ohjelmistojen testaukseen ja kehittämiseen. Työkalupakin ulkoistaminen käyttäjälähtöiseen inno- vointiin antaa mahdollisuuden valjastaa käyttäjät osak- si tuotekehitystä, mistä on hyötyä etenkin käyttäjien tarpeiden tunnistamisessa. (von Hippel 2005)

Käyttäjälähtöisessä palvelumuotoilussa työkalupakin voidaan sanoa olevan vieläkin olennaisempi. Sille luon- teenomaisessa yhteissuunnitteluprosessissa vaihtuu muotoilijan rooli perinteisestä ongelmien ratkaisijasta edesauttamaan ongelmien ratkaisua muiden toimesta (Bason 2010 s. 147) Palvelumuotoilija on ikään kuin välittäjä, jonka tehtävänä on tarjota organisaatiolle työkalut ja edellytykset ihmiskeskeiseen palveluin- novointiin (Sangiorgi 2011). Näin ollen *”tulevaisuuden muotoilijat tekevät työkaluja, joilla ei-muotoilijat voivat ilmaista itseään luovalla tavalla”* (Sanders & Stappers 2008, s. 10).

Richard Buchanan ja Andrzej Huczynski (2004) ovat todenneet, ettei organisaation toimintakyky ja menestys perustu sen teknisiin ominaisuuksiin, vaan sen työntekijöiden kykyyn tehdä töitä yhdessä. He huomauttavat, ettei organisaatioilla ole päämääriä tai strategioita, vaan ne syntyvät työntekijöiden toimesta. Näin ollen samat ihmiset voivat myös muuttaa organ- isaation toimintaa ja strategioita. Tämä inhimillinen pääoma voidaan valjastaa julkisen organisaation uu- distamiseen, mutta siihen tarvitaan entistä parempaa dialogia eri toimijoiden välillä.

Organisaatioiden menestystekijöitä tutkinut Roger Mar-

tin (2009) argumentoi, että poikkihallinnolliset proses- sit, kuten palvelujen suunnittelu, tarvitsevat työkaluja jotka tarjoavat avoimen alustan eri toimijoiden tasaver- taiselle osallistumiselle. Palvelujen aineettoman ja vaik- easti hahmotettavan luonteen takia niitä usein kuvail- laan pelkästään sanoja käyttäen. Tämä johtaa kuitenkin kärjistyksiin ja puutteelliseen kommunikaatioon (Shos- tack 1984, s. 34-43). Tämä korostuu kunnallishallinnon organisaatiossa, jonka rakenne antaa muuten huonot lähtökohdat yhteistyölle. Kuten haastatteluistakin kävi ilmi, nykyisellään kaupungin siilottuneisuus aiheuttaa vaikeuksia sekä sisäisen että ulkoisen kommunikaation kanssa. Martinin (2009) mukaan empatia kukoistaa kuitenkin parhaiten ympäristössä, jossa on mahdol- lisuus epämuodollisille kohtaamisille ihmisten välillä.

Kaupungin tavoitteleman innovatiivisuuden kannalta on myös olennaista, että yhteistyötä ja keskustelua edesautetaan yhteisillä työkaluilla. Esimerkiksi Charles Leadbeaterin (2008, s. 54) mukaan yhteiset alustat, joilla ideoita voidaan jakaa ja verkostoitua yhteistyöhön ovat avaimet innovaation syntyyn. Työkalut ja alustat voivat luoda puitteet, joissa uusia palveluja innovoi- daan jatkuvasti yhdessä käyttäjien kanssa muuttuviin olosuhteisiin vastaamalla (Cottam & Leadbeater 2004). Christian Bason (2011 s. 171) on havainnut julkisen sektorin heränneen sidosryhmien osallistamiseen, mutta toteaa samalla työkalujen puutteen olevan sen esteenä.

Työkalupakin tehtävänä on siis tarjota yhteinen alusta, joka helpottaa yhteissuunnittelun fyysiseen tekemiseen painottuvan metodiikan hallintaa (Bason 2011, s. 210). Esimerkiksi yhdysvaltalaisen muotoilutoimisto IDEO:n suunnittelemassa osallistavan työkalupakin selosteessa mainitaan, että pakin tehtävänä on tarjota suunnitte- lun tueksi yhteinen kieli, jolla yhteisöjen äänet saadaan kuuluville. Työkalupakista voidaan poimia kulloiseen- kin kontekstiin ja tilanteeseen sopivimmat työkalut (IDEO, 2011). Toisen kuuluisan muotoilutoimiston, Frogin kokemusten mukaan asiakkaat tarvitsevat usein verukkeen muotoiluprosessiin heittäytymiseen. Työkalut, jotka antavat konkreettista tukea prosessin läpiviemisessä, tuovat käyttäjille itsevarmuutta toimia muotoilijan rooleissaan (Fast Company 2012).

4.2 Sivistystoimen työkalupakin lähtökohdat

Sivistystoimessa tiedostetaan tarve hallintoalueita ylit- tävälle yhteistyölle ja käyttäjien sekä työntekijöiden

tietotaidon hyödyntämiselle. Kehityspäälliköiden haaveissa käyttäjien tarpeet asetettaisiin etusijalle ja niihin vastattaisiin joustavasti hallintorajoista välit- tämättä. Kiinnostusta luovien, osallistavien työtapojen käyttöön siis on. Tähän ei kuitenkaan ole tarjolla valmi- ita työkaluja tai prosesseja, eikä käytössä ole resursseja joilla uusia menetelmiä otettaisiin käyttöön. Lisäksi tietoa yhteissuunnittelun prosessista ja sen työkaluista on niukasti.

Sivistystoimen työkalupakin ensisijainen tehtävä olisi siis toimia informatiivisena avauksena palvelumu- toiluun ja herättää keskustelua ja kiinnostusta meto- diikkaan. Pakin avulla halutaan madaltaa kynnystä muotoilumetodien ja muotoilijoiden hyödyntämi- seen kaupungin palvelujen suunnittelussa tarjoamalla yksinkertainen ja käytännönläheinen alusta suun- nitteluun palvelumuotoiluprojektin lähtökohdaksi. Työkalupakki voidaan ottaa käyttöön osana palvelun- kehittämistä sitä mukaa kun kunkin tulosityksikön tai työryhmän kiinnostus ja resurssit antavat siihen mah- dollisuuksia.

Nykyisellään uusien toimintatapojen käyttöönot- taminen on vaikeaa ajan ja resurssien puutteen takia, eikä kaupungin byrokraattinen rakenne anna sille hy- viä lähtökohtia. Christian Bason (2010, s. 210) kuiten- kin huomauttaa, että yhteissuunnittelun metodiikan omaksuminen vaatii kaupungin edustajilta omistau- tumista. Tämä tarkoittaa sitä, että kaupungin palve- lujen kehitysprojekteista vastaavien henkilöiden tulee oppia johtamaan suunnitteluun käytettäviä lähesty- mistapoja, metodeja ja työkaluja. Prosessin johtoon voidaan vaihtoehtoisesti palkata myös ulkopuolisia asiantuntijoita, mutta koko projektin johtaminen, omistajuus ja siitä syntyvä oppiminen täytyy jakaa sii- hen osallistuvien, varsinaisten sidosryhmien kesken.

Työkalupakin perimmäisenä tavoitteena on toki se, että sen avulla voitaisiin tarvittaessa viedä läpi uusien palve- lujen suunnitteluun tähtääviä prosesseja jopa ilman ulkopuolisia konsultteja. Muotoilussa, kuten millä ta- hansa muullakin elämän alueella, jotkut asiat hoituvat helpommin kuin toiset. Usein tarvitaan ammattilaisten apua, mutta on olemassa paljon muotoilutyötä, joka pystytään tekemään julkisen sektorin työntekijöiden toimesta, jos heille vain annetaan oikeat metodit ja hie- man koulutusta. Tavoitteena ei kuitenkaan ole sulkea ulkopuolisia muotoilijoita ulos palvelumuotoilun pro- sessista, vaan päinvastoin, herättää tietoisuutta muo-

toilun ja muotoilijoiden käytön eduista julkisten palve- lujen kehittämisessä.

4.3 Benchmarking - Muotoilun työkalupakit

Tässä osiossa tarkastellaan työkalupakkeja, joita palve- lumuotoiluun on tällä hetkellä tarjolla sekä miksi ja miten niitä käytetään. Tarkoituksena on nostaa niistä esille yksityiskohtia, jotka toimivat erityisen hyvin ja käyttää niitä suuntaviivoina sivistystoimen työkalupa- kin hahmottelemisessa. Lopullinen suunnittelun kon- teksti on hyvä pitää mielessä myös siksi, että pakkeja silmäiltäessä voi tulla esille erityisesti siihen sopivia elementtejä.

Arvioitavaksi on valikoitu neljä käytössä olevaa työka- lupakkia, jotka edustavat kaupallisia (IDEO, Frog), julkisen sektorin (Waitemata District Health Board) sekä kansalaisjärjestön (Design Can Do) näkökulmia käyttäjälähtöisistä suunnitteluprosesseista. Valinta- perusteena on kattavan skaalan lisäksi pakkien ammat- timaisuus sekä niitä kehitelleiden tahojen menestys ja tunnustettu asema alojensa uranuurtajina. IDEO:n, Frogin ja DCD:n työkalupakit tulivat myös usein esille epämuodollisissa keskusteluissa käyttäjälähtöisen mu- toilun harjoittajien kanssa.

Opinnäytetyön rajallisissa puitteissa työkalupak- kausten testaaminen käytännössä on pakko jättää vä- liin, vaikka se lopulta olisikin ainoa keino tutkia niiden toimivuutta. Pakkien pintapuolisen tarkastelun jälkeen voidaan kuitenkin tehdä havaintoja niiden ymmär- rettävyyteen liittyvistä seikoista samaistumalla muo- toiluprosessia tuntemattoman asemaan. Tarkoituksena on kiinnittää huomiota erityisesti yksityiskohtiin, jotka parantavat tai huonontavat pakkien käytettävyyttä.

Benchmarkingia voidaan myös käyttää apuna suun- niteltaessa sopivia työkaluja osana opinnäytetyötä järjestettäviä työpajoja varten. Näiden käyttökokemus- ten kautta voidaan sitoa työkalupakin vaatimukset si- vistystoimen kontekstiin.

HCD Toolkit, 2nd Edition (2011)

IDEO:n ihmiskeskeiseen suunnitteluun tarkoitettu työkalupakki sai alkunsa Bill & Melinda Gates -säätiön pyynnöstä koontaa muotoiluajattelun prosessi. Tarkoituksena oli tehdä muotoiluajattelun prosessista helposti käytettävä pienviljelijöiden kanssa työskente-

leville kansalaisjärjestöille. Ryhmä IDEO:n muotoilijoi-
ta tutustui kolmen kuukauden ajan Heifer Internation-
alin, International Center for Research on Womenin
ja International Development Enterprisesin suunnit-
teluprosesseihin mukauttaakseen ne IDEO:n omiin
prosesseihin (Brown and Wyatt 2010). Työkalupakki
on suunniteltu käytettäväksi lähinnä köyhien maiden
yhteisöjen ongelmien ratkaisemiseen.

Human Centered Design Toolkit on käytännössä tyy-
likäs, 190-sivuisen kirjan muotoon painettu opas muo-
toiluajattelun prosessiin ja työkaluihin. Kirja alkaa
introlla, jossa selvitetään keskeisiä käsitteitä, työka-
lupakin käyttötarkoitusta, käydään läpi lähtökohtia
innovaatioiden syntymiselle ja esitellään mahdollisia
käyttöskenaarioita. Se perustuu muotoiluajatteluun
(design thinking), jonka promotiossa IDEO on kun-
nostautunut, sekä ihmiskeskeiseen suunnitteluun, jolla
pakin selosteen mukaan tarkoitetaan ihmislähtöistä
suunnitteluprosessia.

Työkalupakin alkusivuilla esitellään kolme linssiä,
joiden läpi tarkastella mahdollisia ratkaisuja. Ensim-
mäinen näistä on haluttavuuslinssi (desirability),
joka paljastaa, mitä tarkkailtavat ihmiset tarvitsevat.
Seuraavaksi ratkaisuja tarkastellaan toteutettavuus-
(feasibility) ja taloudellinen lupaavuus (viability) -lins-
seillä. Varsinainen työkaluihin perehtyminen alkaa
Kuuntele (Hear)-osiolla, jossa kerrotaan aluksi mitä tut-
kimukseen valmistautuessa kannattaa ottaa huomioon.
Laadullisen tutkimuksen määrittelemisen jälkeen käy-
dään läpi tutkimusmenetelmiä, kuten erilaiset haastat-
telut, kontekstiin uppoutuminen ja itsedokumentointi.

Kuuntele-osion ohjeet ovat hyvin kattavat. Tukimuk-
seen valmistautuminen on jaettu eri vaiheisiin, kuten
ongelman määrittely, avainhenkilöiden kartoitus ja
tutkimusmenetelmien valitseminen, minkä lisäksi
jokainen vaihe kuvataan erikseen askel askeleelta.
Myös tutkimusmenetelmät kuvataan vaiheittain ja hy-
vin yksityiskohtaisesti. Jokaisen menetelmän kohdalla
opas tarjoaa runsaasti yleisiä ja kontekstisidonnaisia
(tässä tapauksessa kehityksmaiset yhteisöt) vihjeitä
huomionarvoisista seikoista. Tämän lisäksi mainitaan
vaiheen läpiviemiseen tarvittava aika sekä sen haasteel-
isuus asteikolla 1-5. Uskottavuutta lisäävät esimerkit
kentältä saaduista kokemuksista.

Tutkimusvaiheen jälkeen siirrytään tulosten tulkin-
taan ja ratkaisujen ideointiin osiossa Luo (Create).

Tässä vaiheessa käydään läpi keinoja muuttaa abstrakti
data ymmärrykseksi yksilöiden tarpeista ja sitä kautta
kokonaisvaltaisemmaksi kuvaksi yhteisön tulevaisuu-
den mahdollisuuksista. Kuten Kuuntele-osiossa myös
luomisessa edetään numeroiduissa vaiheissa, minkä
lisäksi eri vaiheet on kuvailtu askel askeleelta. Osio
koostuu käytännössä neljästä eri toiminnosta: mate-
riaalin purkamisesta, ideoinnista, prototyypinnista ja
palautteesta.

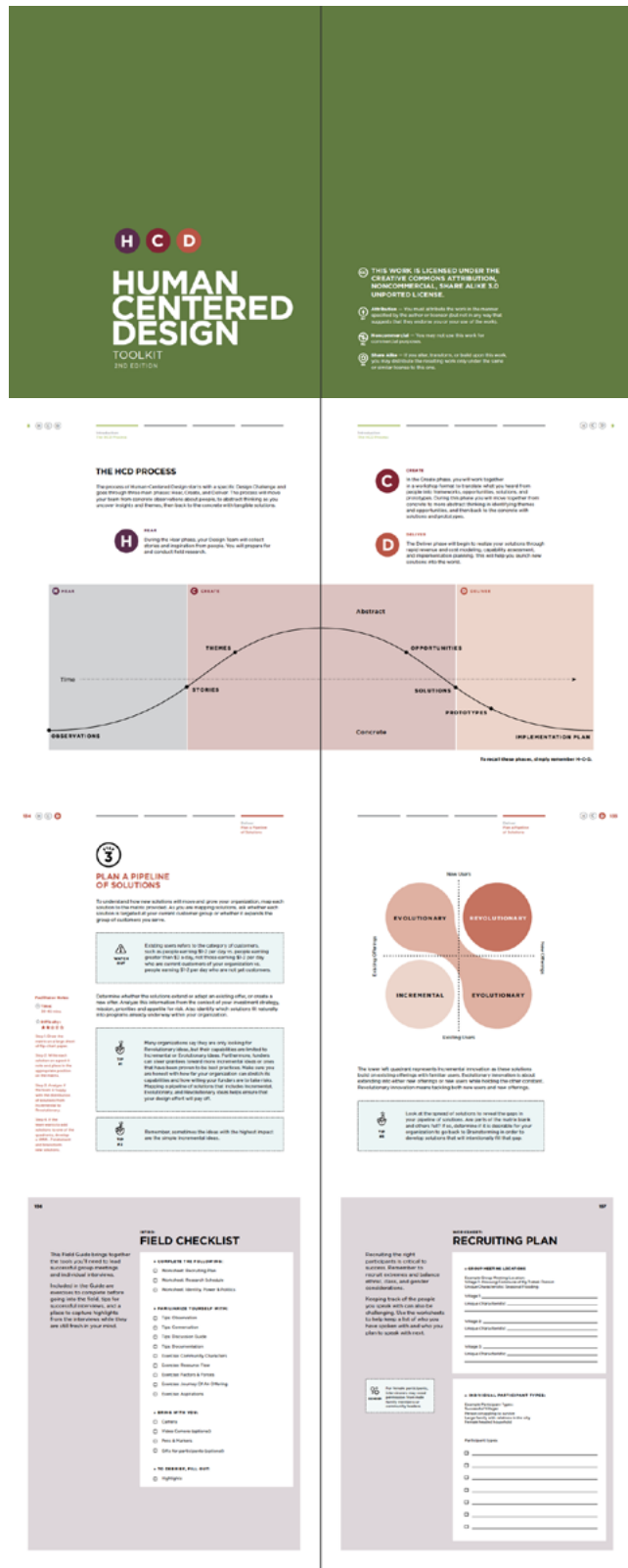
Datan muuntamiseen ymmärrettävään muotoon HCD
Toolkit tarjoaa ainoastaan kahta eri lähestymistapaa:
osallistuva suunnittelu (participatory co-design) ja em-
paattinen suunnittelu (empathic design) ja näitäkin
kuvailtaan varsin suurpiirteisesti hieman ylimalkaisia
esimerkkejä apuna käyttäen. Kuvauksia yksittäisistä
metodeista ei ole. Seuraavaksi esitellään keinoja tunnis-
taa kaavoja ihmisten toiminnan takana mahdollisuuksien
rajaamiseksi, minkä jälkeen ideoinnin, prototyyp-
pauksen ja ratkaisuehdotusten arviointiin käytetään
niukasti tilaa.

Viimeisessä, Toimeenpano (Deliver)-vaiheessa et-
sitään keinoja ottaa parhaat ideat käytäntöön suodat-
tamalla ne toteutettavuus- (feasibility) ja taloudellinen
lupaavuus (viability) -linssien läpi. Tämä tarkoittaa
prototyyppien ja minipilottien pystyttämistä sekä toi-
mintasuunnitelmien laatimista. Työkaluiksi tähän HDC
Toolkit tarjoaa kaavakkeita ansaintamallin, jakelun,
tarvittavien resurssien ja mahdollisten yhteistyökump-
paneiden kartoittamiseen. Lisäksi tarjolla on työpohjia
tulevaisuuden visioimiseksi, minipilottien suunnit-
telemiseksi ja oppimisen ja tulosten seuraamiseksi.
Kirjan lopussa on vielä kenttäopas (Field Guide), joka
sisältää työpohjia sekä muistilistoja eri metodien so-
veltamisen tueksi.

Alun yksityiskohtaisuuden jälkeen työkalupakki kärsii
luomisvaiheen pintapuolisuudesta. Erityisesti proto-
tyyppauksen kuvauksen suppeus on yllättävää, eten-
kin kun yksi IDEO:n muotoiluajattelun prosessin kul-
makivistä on nopeiden hahmomallien avulla tehtävät
kokeilut. Voisi kuvitella, että useimmille työkalupak-
kausta käytettäville kansalaisjärjestöille ajatus proto-
tyyppauksesta on jokseenkin vieras, missä tapauksessa
erilaisten mallinnustekniikoiden kuvaus voisi madaltaa
niiden soveltamisen kynnyistä.

Hyvää työkalupakissa on sen tyylikäs ja selkeä ul-
koasu. Kirja on kauniisti taitettu ja sitä piristävät am-

Kuvat 7-10: IDEO:n HDC Toolkit (IDEO 2011)



mattimaiset kuvat oikeista ihmisistä ja tilanteista. Eri
osioiden koodaaminen omilla väreillään ja kirjaimillaan
sekä eri vaiheita seuraavat palkit toimivat jaksottavina
elementteinä ja tekevät prosessin seuraamisesta help-
paa. Tekstin jäsennyksessä on myös onnistuttu varsin
hyvin, eikä tiedon löytämisessä ole suurempia ongelmia
materiaalin runsaudesta huolimatta.

Design Can Do 6+30 Manual and Toolkit 1.0 (2012)

Design Can Do on kolmen kansainvälisen eteläkorea-
laisen, kahden muotoilijan ja arkkitehdin, perustama,
Etelä-Korean valtion tukema organisaatio, joka keskit-
tyy sosiaalisen muotoilun lisäksi kehittämään työka-
lupakkiaan (Design Can Do 2012). Samoin kuin IDEO:n
pakin kohdalla, muotoiluajattelu näkyy DCD Toolkitistä
jo alkuteksteistä. Sen mainitaan olevan prototyyppi,
jota pyritään kehittämään yhteissuunnittelutyöpajojen
perusteella, joissa ratkaistaan niin kutsuttuja häijyjä
ongelmia (Design Can Do 2012). Sävy on innostavan
optimistinen, kuten organisaation nimestä päätellen
voi odottaakin.

Työkalupakki keskittyy muotoiluprosessin vaiheista
erityisesti yhteissuunnittelutyöpajojen järjestämiseen.
Tiedonhankintaan tai tuloksien käyttöönottoon ei
näinollen tarjota työkaluja. 6+30 työkalupakin nimessä
tarkoittaa osallistujien määrää (36) sekä pakin avulla
ohjattavan työpajan kestoa (6 tuntia tutkimusta +30
tuntia suunnittelua). Ryhmän mukaan tähän on syynä
luvun 36 jaollisuusominaisuudet sekä rakkaus kuusi-
kulmioihin (Design Can Do 2012).

Ensisilmäyksellä 6+30 -työkalupakki on tyylikkään
minimalistinen, joskaan ei yllä IDEO:n tasolle ammat-
timaisuudessaan. Silmiinpistävää on etenkin kierre-
kansio -mallisen käsikirjan heikohko kielellinen taso.
Oppaan lisäksi varsinaiseen pakkiin kuuluu DCD-kan-
gaskassillinen työkaluja: kuusikulmaisia vihje- ja luovan
ajattelun kortteja, tarroja, kyniä, sakset, paperiveitsi,
liimapuikko yms. Nämä täytyy kuitenkin erikseen tilata
suunnittelijoilta. Oppaan voi sen sijaan ladata ilmaisek-
si nettisivuilta (www.designcando.org).

6+30 -muotoiluprosessi on jaoteltu kuuteen eri impera-
tiivin ja värein koodattuun vaiheeseen: Aloita (Initi-
ate), Inspiroidu (Inspire), Eroita olennaisin (Distill),
Ideoi (Ideate), Kehitä (Develop) ja Levitä (Dissemi-
nate). Alussa esitellään myös kuusi symbolia, jotka on

tarkoitettu koontamaan informaatiota eri toimijoiden kesken ja kommenttien sävyn perusteella. Näiden heikkous paljastuu heti tätä seuraavassa Aloita-vaiheessa: symboleja on vaikea muistaa ulkoa. Toinen vika on osion kuivakkuus: 22 sivua pelkkää tekstiä ja vain kaksi havainnollistavaa kaaviota. Vaihe etenee sinänsä loogisin, numeroiduin askelmin, kumppaneiden sekä ajan ja paikan valinnasta osallistujien luokitteluun, miniluentojen järjestämiseen ja käytännön järjestelyjen yksityiskohtiin, mutta tekstin jäsentelyn sekä kuvien puute tekee siitä raskaan kahlata läpi.

Inspiroidu-osio esittelee muutaman metodin tiedon keräämiseen olemassa olevan tiedon kartoituksesta haastatteluihin, tarkkailuun ja lateraaliseen ajatteluun. Menetelmät on kuvattu riittävän informatiivisesti lyhyellä yleiskuvauksella sekä askeleittan etenevällä How to -sivulla. Erotta olennaisin -vaihe käsittää oikeiden kysymysten muodostamiseen tarkoitettut kaksi työkalua ja Ideoi muutaman aivoriihitekniikan, jotka erottuvat edellisistä vain värillään, samoin prototyppiin ja tarinankerrontaan ohjastava Kehitä -osuus. Tekstin ryhmittely sisällön mukaan toimii selkeyttävänä tekijänä. Näidenkin osioiden inspiroivuus kärsii kuitenkin askeettisen minimalistisesta ulkoasusta.

Hyvää DCD:n manuaalissa on sen kattavuus. Se antaa hyvät lähtökohdat työpajan järjestämiseen tarjoamalla yksityiskohtaisesti kuvailtuja työkaluja yhteissuunnitteluprosessin joka vaiheeseen. Erityisesti ennen työpajoja tehtävät valmistelut on kuvattu ansiokkaasti. Yksi alkuvalmistelujen ja koko pakin mielenkiintoisimmista aneista on ristipölytys (cross pollination) -metodi, joka opastaa oikeanlaisten ryhmien muodostukseen.

Toisaalta 6+30 työkalupakki vaikuttaa formaattiin sidottuna hieman joustamattomalta. Onhan se tekijöidensä mukaan tarkoitettu universaalien ongelmien ratkaisuun, joten voitaisiin olettaa, että muotoiluprosessin tulisi mukautua erilaisiin konteksteihin. Käyttäjälle ei esimerkiksi kerrota miten menetellä, jos aikaa ei ole mainittua 36 tuntia. Tämän lisäksi ohjeistuksen sävy saa oppaan vaikuttamaan hieman holhoavalta. On myös yllättävää, etteivät tekijät visuaalisen alan taustoistaan ja ihmislähtöisestä lähestymistavastaan huolimatta ole käyttäneet käyttäjäystävällisempiä visualisointeja. Esimerkiksi tekstin jäsenitys hierarkkisesti voisi auttaa oleellisen tiedon löytämisessä. Tähän voi tietenkin olla syynä, että kyseessä on vielä keskeneräinen projekti, joten ehkä parantamisen varaa on jätetty

tarkoituksella.

Kuvat 11-13: DCD 6+30 Manual and Toolkit (DCD 2012)



Frog Collective Action Toolkit (CAT) v1.01 (2012)

Frog on monikansallinen muotoiluyritys, jonka palkkalistoilla on yli tuhat työntekijää ja jolla on toimistoja lukuisissa eri maissa. Firma mainostaa tuottavansa elämyksiä monella eri teollisuudenalalla useita eri teknologioita, medioita ja alustoja hyväksikäyttäen (Frog 2013). Kaupallisen lähtökohdan huomioiden CAT -työkalupakki on yllättävän hiomattoman näköinen käsinpiirrettyine, luonnonsävyisine kuvineen. Se onkin suunnattu ihmisryhmille, jotka haluavat ratkaista ongelmia ja saada aikaan positiivista muutosta omissa yhteisöissään. Pakin suunnittelu lähti liikkeelle asiakaiden pyynnöstä saada jakaa yrityksen toimitamalleja erään köyhän yhteisön parissa tehdyn projektin jälkeen (Frog, 2012).

Käyttäen hyväkseen laajaa kokemustaan asiakkaiden kanssa työskentelystä Frog päätti suunnitella resursseja, jotka voisivat auttaa ketä tahansa käyttämään muotoiluprosessia ongelmanratkaisun välineenä. Tuloksena oli Collective Action Toolkit -työkalupakki (Frog 2013). CAT poikkeaa aikaisemmin tarkastelluista pakeista ulkomuodoltaan: se on käytännössä pakka kortteja sekä toimintakartta. Muoto selittyy toimintakarttaan piirrettystä prosessista, joka ei ole lineaarinen, kuten muissa tarkasteltavissa työpakeissa, vaan muistuttaa orgaanista kukkaa, jonka terälehtinä ovat viisi prosessissa käytettävää aktiviteettialuetta ja keskiössä yhteinen päämäärä.

Jokainen aktiviteettialue - Rakenna (Build), Etsi (Seek), Kuvittele (Imagine), Suunnittele (Plan) - koostuu neljästä eri aktiviteetista (paitsi Tee (Make), joka koostuu viidestä). Alueiden kuvaamiseksi on käytetty yhdet kortit ja loput on omistettu aktiviteettien kuvaamiseen. Ne on painettu korteille niin, että toinen puoli kuvaa pääpiirteissään mistä on kysymys, tarvittavan ajan, roolit, välineet ja antaa esimerkin siitä, mihin aktiviteettiin seuraavaksi voidaan siirtyä. Toisella puolella korttia on sarjakuvamainen vaihe-vaiheelta selostus aktiviteetin kulusta. Korttien ohjeet ovat ytimekkään selkeitä ja niissä käytetään sarjakuvamaisia luonnoksia, jotka piristävät ilmettä huomattavasti sekä toimivat hyvin tekstin rinnalla valaisemalla toimintojen yksityiskohtia. Luonnoksen omaiset piirustukset myös luovat oikeanlaista suunnitteluhenkistä tunnelmaa. Collective Action Toolkit on työkalupakeista muotoilujattelun henkeen sopivin myös siinä suhteessa, ettei se edes yritä kangistaa muotoiluprosessia kaavoihin vaan

pitää sen ainakin näennäisen iteratiivisena.

Ajatus palvelumuotoilun metodeista pakkana kortteja, joita voi sekoitella ja käyttää haluamassaan järjestyksessä tilanteen mukaan, tuntuu hyvältä ajatukselta. Toisaalta irrallisten korttien tapauksessa suunnitteluprosessin ohjaamiseen vaaditaan enemmän vaivannäköä. Käytännössä kortteja ei ole järkevää käyttää satunnaisessa järjestyksessä, joten seuraavan aktiviteetin löytämiseen saattaa mennä turhaan aikaa. Yksi CAT -työkalupakin heikkous on myös se, ettei se kuvaa kriittisiä yksityiskohtia, kuten ryhmämuodostusta. Lisäksi esimerkit oikeasta elämästä toisivat pakkaukselle lisää uskottavuutta. Tähän voisi olla ratkaisuna seikkaperäisempi toimintakartta, johon aktiviteettikortteja voitaisiin soveltaa vaiheen mukaan.



Kuvat 14-15: Frog Collective Action Toolkit (Frog 2012)

Health Service Co-design: Working with patients to improve healthcare services: guide and toolkit (Boyd ym. 2010)

Neljäs tarkasteltava työkalupakki on suorimmin julkiselle sektorille suunnattu. Se on suunniteltu auttamaan potilaiden kanssa tehtävää sairaanhoitopalvelujen suunnittelua Uuden Seelannin Aucklandin Waitematan terveydenhoitopiirissä. Lähestymistapa on potilas-keskeinen, mutta työkalujen luvataan olevan tarpeeksi joustavia henkilöstö- perhe- ja hoitajakeskeiseen suunnitteluun. Health Service Co-Design (HSCD) -pakki on kaikista työkalupakkauksista myös kattavin ja perinpohjaisin. Tämä selittyy varmasti osin sairaanhoitotyön äärimmäisestä vastuullisuudesta. Tässä tapauksessa ei välttämättä toimisi Frog:in korttipakan leikkimielinen asenne, vaan lähestymisen täytyy olla luottamusta herättävä. Toisaalta työkalupakki on tarkasteltavista ainut, jonka ei mainita olevan yhä työn alla.

112-sivuinen opaskirja muistuttaakin puhtaan neutraalilla ilmeellään lääkefirman mainosta: sairaalan pastellivärejä, lämmihenkisiiä kuvapankkikuvia vanhuksista ja sairaalamiljööstä sekä maltillisia grafiikoita, mutta onnistuu ammattimaisen vaikutelman luomisessa. Ensimmäisillä sivuilla käydään läpi perusteet, kuten mikä, miksi, kenelle ja mihin tilanteeseen suunnattu pakki on. Yhteissuunnittelun konsepti ja käytännöt selvennetään myös hyvin yksityiskohtaisesti, minkä lisäksi mainitaan, että työkalut on suunniteltu käytännön kokemuksen kautta ja että vastaavia metodeja käytetään laajasti eri maissa. Tämän jälkeen muistutetaan vielä eettisistä ja kestävyiden periaatteista.

Alku voi tuntua hieman puisevalta, mutta asiaa vähemmän tunteville perinpohjaisuudesta on varmasti hyötyä. Esimerkiksi projektin alullepanovaiheessa HSCD-oppas tarjoaa apua työkalujen valintaan muunmuassa ehdotamalla kolmea erilaista prosessimallia riippuen suunnittelun päämäärästä. Työkalut on niputettu kuvaavin otsikoin, kuten “Työkaluja, jotka auttavat kokoamaan henkilökuntanne ja potilaanne yhteen” tai “Työkaluja, joilla tutkitaan potilaiden ja henkilökunnan tarpeita ja ideoita”, minkä lisäksi ne on koodattu kyseistä vaihetta kuvaavalla sanalla, järjestysnumerolla sekä värillä. Työkalujen kuvaukset sisältävät tiedon siitä, mihin ja millon kyseistä metodia käytetään. Käyttäjät ohjataan kohta kohdalta läpi vaadittavat toimenpiteet jokaisen työkalun käyttöön liittyvän vaiheen kohdalla. Suunnittelun avuksi tarjotaan vielä työpohjia, vihjeitä sekä

käytännön esimerkkejä.

Työkalupakin ohjeissa huomioidaan hienosti suunnittelun konteksti. Muotoilijoita neuvotaan muunmuassa siinä, millaisia tunteita tietyt aktiviteetit voivat potilaissa tai sairaanhoitajissa herättää. Työpajaan valmistautuvalle kerrotaan tarkalleen, mitä sairaalapalvelun kehitystiimin työpajoihin tarkoitettu tarvikelaatikosta löytyy. Runsaissa esimerkeissä mainitaan käytännön tapauksia, joissa tiettyä työkalua on menestyksekkäästi käytetty. Näistä sekä monista muista yksityiskohdista huomaa, että pakki on suunniteltu nimenomaan käytännön kokemusten kautta, mikä parantaa sen uskottavuutta sekä tukee sitä käyttävän suunnittelijan työtä.

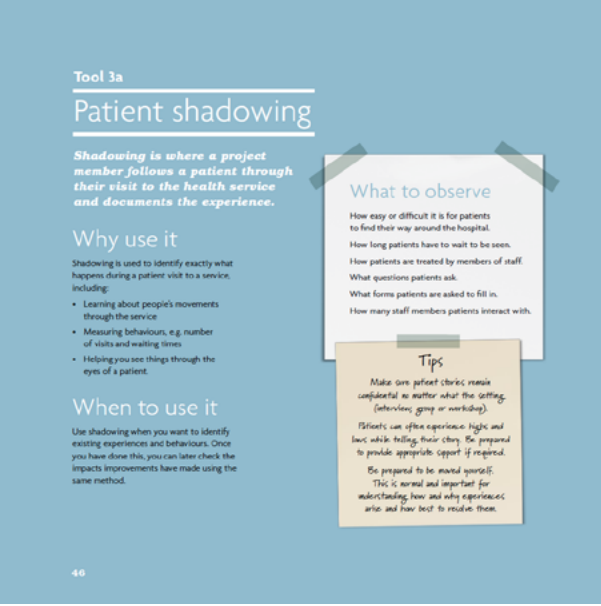
HSCD -työkalupakin näennäinen heikkous on sen kuivahko ulkoasu, joka olisi todennäköisesti hyötynyt CAT-korttien tyylisistä, selventävistä kuvituksista. Toisaalta nyt jo runsaasti aikaa vievänä luettavana jopa pieni materiaalin karsiminenkin olisi saattanut olla paikallaan. Yksi materiaalin runsauden haittapuoli on myös tiedon löytämisen vaikeus. Käyttäjälle ei myöskään vihjata suunnitteluprosessin iteratiivisesta luonteesta. Kirjaformaatti antaa sen sijaan ymmärtää, että kyseessä on lineaarinen prosessi, joka tuottaa halutun lopputuloksen numeroituja vaiheita seuraamalla. Tähän olisi voinut olla ratkaisuna eri elementtien luokittelu useampaan oppaaseen.



Kuvat 16-18: Health Service Co-design: Working with patients to improve healthcare services: guide and toolkit (Boyd ym. 2010)

Benchmarking - Johtopäätökset

- Työkalupakin täytyy viestiä yhteissuunnittelun hauskuutta. Toisaalta kaupungin kontekstiin ei sovi liian hilpeä ilme.
- Tiedon löytämisen hankaluus turhauttaa käyttäjää. Navigoinnin on oltava helppoa.
- Eri vaiheiden selkeä koodaus helpottaa navigointia.
- Tekstin asettelu on tärkeää. Ulkoasun jatkuvuus helpottaa tiedon löytämistä.
- Tekstiosuuk-sien on oltava mahdollisimman lyhyet ja selkeät, mutta perinpohjaiset.
- Esimerkit työkalujen käytöstä tuovat uskotavuutta.
- Asenteen täytyy olla kunnioittava.
- Kuvitukset auttavat asioiden ymmärtämistä.
- Työkalupakki ei saa antaa kuvaa täysin lineaarisesta prosessista.
- Työkalujen käyttötarkoituksen ja hierarkian on oltava helposti hahmotettavissa.
- Työkalujen käyttöohjeiden täytyy olla mahdollisimman selkeät. Valmiit työpohjat helpottavat käyttöönottoa.



4.4 Työkalupakin suunnittelu

Työkalupakin suunnittelu lähti liikkeelle Kulttuuri-neuvola case-tutkimuksesta, kehittämispäälliköiden haastatteluista, benchmarking -tutkimuksesta sekä työpajoista saadun tietämyksen pohjalta. Niiden perusteella voitiin tehdä muotoilua ohjaavia johtopäätöksiä työkalupakin vaatimuksista. Suurimpaan osaan niistä oli vaikea vastata suoraan työkalupakin muotoilulla, mutta ne muodostivat sen tietopohjan ja kontekstin tuntemuksen, jonka valossa päätöksiä muotoilun suhteen voitiin tehdä. Lisäksi monet työkalupakin tarpeellisuutta puoltavat johtopäätökset toimivat inspiraationa suunnittelulle.

Työkalupakin lähtökohdat

Löydökset on seuraavaksi muutettu työkalupakin muotoilua ohjaaviksi kriteereiksi. Suluissa löydökset, johtivat tähän tulkintaan.

- **Palvelumuotoilun informointi on tärkeää.** (Tällä hetkellä siitä ei ollut tietoa, joten metodiikkaan suhtauduttiin epäluuloisesti. Toisaalta henkilöt, jotka olivat jo saaneet tuntumaa palvelumuotoilun metodeihin, innostivat muitakin tutustumaan niihin.)
- **Kielen on oltava mahdollisimman helpo-
selkoista ja ymmärrettävyyttä on edesau-
tettava kuvituksin.** (Aikaa ei ole vaikealta tun-
tuvan asian opiskeluun ja vieras kieli etäännyttää
käyttäjän. Työkalupakkia käyttävät henkilöt saat-
tavat käyttää keskenään erilaisia sanastoja, mut-
ta informaation täytyisi tulla selväksi hetkessä.)
- **Kaiken tiedon on oltava välittömästi saatavil-
la.** (Tiedon löytämisen vaikeus turhauttaa käyt-
täjää ja vie turhaan aikaa.)
- **Työkalupakin tulisi sisältää case-esimerkkejä
ja valmiita työpohjia.** (Aikaa ei ole niiden etsi-
miseen eri lähteistä. Esimerkit työkalujen käytöstä
osoittavat, että ne todella toimivat. Työpohjat
tuovat helposti toteutettavaa toiminnallisuutta
ja yhteisen alustan keskustelulle kaupungin hal-
linnollisten sapluunojen ohelle.)
- **Työkalun yhteyteen olisi hyvä rakentaa
yhteinen ideapankki.** (Työkalupakin käytön

myötä syntyvä oppiminen olisi pidettävä organi-
saation saavutettavissa. Tällä hetkellä tietoa tie-
detään olevan, mutta sitä on vaikea löytää. Tarvi-
taan parempi alusta yhteiselle kommunikaatiolle.)

- **Ilmeen on oltava houkutteleva.** (Palvelumu-
toilu tuo suunnitteluun hauskuutta, minkä pitäisi
käydä ilmi jo työkalupakin ulkonäöstä. Kaupungin
yleisestä linjasta poikkeavan ilmeen tulisi herättää
uteliaisuutta tarkastella sisältöä.)
- **Työkalupakin tulee olla kattava.** (Sivistystoi-
men toiminta-alue on laaja ja eri tulosityksikköjen
toimenkuvat ja työtavat poikkeavat paljonkin
toisistaan, joten työkaluissa täytyy olla valinnan
varaa. Tarkoituksena on myös esitellä palvelu-
muotoilu kokonaisvaltaisesti.)
- **Sävyn tulisi olla kunnioittava.** (Työntekijät
tuntevat kontekstin ja sen haasteet parhaiten.
Palvelumuotoilun tyrkyttäminen vastauksena kai-
kkeen voi aiheuttaa vastareaktion.)
- **Työkalujen tulisi painottaa yhteissuunnitte-
lua.** (Yksi suurimmista haasteista palvelunkehit-
tämislle on kommunikaation puute. Yhteissuun-
nittelu edistää hallintorajoja ylittävää yhteistyötä
ja verkottoitumista.)
- **Työkalujen käytön fasilitointiin on oltava sel-
keät ohjeet.** (Työpajoja ei voida järjestää ilman
fasilitaattoria. Ohjeiden on oltava saman tien
ymmärrettävissä ja kommunikoitavissa osanot-
tajille.)

Työkalupakin formaatti

Edellä esiteltyjen kriteerien perusteella työkalupakin
sisältö muotoutui kattamaan kuusi elementtiä:

1. **Kattava valikoima palvelumuotoilun työkaluja**
2. **Palvelumuotoilun esittely**
3. **Case-esimerkkejä palvelumuotoilun käytöstä**
4. **Työpohjia työkalujen käyttöä varten**
5. **Fasilitointiohjeet jokaiselle työkalulle**
6. **Ideapankki oppimisen tallentamiseen**

Kaikki elementit päätettiin laittaa samaan pakettiin,
jotta tietoa ei tarvitsisi hakea monesta lähteestä. Näin
ollen käyttäjä voisi yhdellä istumalla tutustua palvelu-

muotoilun periaatteisiin, tarkastella työkaluja ja katsoa
millaisissa projekteissa kyseistä työkalua on käytetty.
Työpajoja fasilitoitaessa ohjeiden ja työpohjien tulostus
osallistujille olisi helppoa.

Työkalupakin formaatilta haluttiin erityisesti
käytettävyyttä sekä helppoa ja nopeaa käyttöönottoa.
Tämän vuoksi päädyttiin digitaaliseen dokumenttiin,
joka olisi sisäisessä netissä jokaisen sivistystoimen
työntekijän tavoitettavissa muutamalla hiirenklik-
kauksella. Tätä puolsi myös ajatus yhteisestä ideapank-
ista, joka olisi näin mahdollista sijoittaa työkalupakin
yhteyteen verkon yhteistyötilaan. Tällä tavoin voitaisiin
myös edesauttaa näiden olemassa olevien, mutta vähän
hyödynnettyjen yhteisien kommunikaatiotyökalujen
käyttöönottoa.

PDF - eli Portable Document Format valittiin tiedos-
tomuodoksi, koska se mahdollistaisi dokumentin
tarkastelun muuttumattomana jokaisella näyttöpäät-
teellä. PDF -dokumentista voitaisiin myös tehdä in-
teraktiivinen, jolloin navigointi olisi mahdollisimman
tehokasta ja miellyttävää. Näin työkalupakkia voisi
käyttää sekä verkossa että lataamalla tiedosto omalle
koneelle. Lisäksi tulostus fyysiseksi työkalupakiksi
oli-si helppoa. Tämä huomioitiin myös käyttämällä
valkoista taustaa ja A4 -kokoa.

Suunnitteluprosessi

Työkalupakin suunnittelun pohjaksi koottiin yhteen
benchmarking -tarkastelussakin olleiden työkalupak-
kien työkalut ja prosessin kuvaukset. Tämän lisäksi
palvelumuotoilun työkaluja haettiin *www.servicedesign-
tools.org* - avoimesta palvelumuotoilutyökalujen netti-
pankista sekä Stickdornin ja Schneiderin (2010) toimit-
tamasta *This is service design thinking* -kirjasta, jossa eri
ammattilaiset esittelevät palvelumuotoilun työkaluja.
Näistä valittiin sivistystoimen kontekstiin sopivat
työkalut, joille oli mahdollista luoda aikaisempiin kri-
teereihin sopivat ohjeistukset.

Työkaluja tarkasteltiin niiden tunnettuuden ja käyt-
tökelpoisuuden perusteella. Keskeisimmät työkalut,
kuten prototyypaus, brainstorming ja blueprinting
otettiin luonnollisesti mukaan. Lisäksi prosessin eri
vaiheisiin pyrittiin löytämään kattava valikoima me-
todeja, jotka erottuisivat toisistaan ja limittyisivät loo-
gisella tavalla keskenään. Tämä tapahtui vertailemalla
ja sen jälkeen yhdistämällä ja soveltamalla vastaavanlai-

sia työkaluja toisiinsa. Näin saatiin aikaan mahdollisim-
man täydelliset ohjeet ja kattava valikoima työkaluja.

Sijoittelemalla työkaluja palvelumuotoilun prosessia
kuvaavalle janalle alkoi hahmottua viisi kategoriaa, joi-
hin eri työkalut jakautuivat luontevasti. Nämä vaiheet
nimettiin niitä kuvaavin termein: 1) **Löytäminen**
sisältää työkaluja käyttäjätiedon hankkimiseen. 2) **Määrittely**
keskittyy mahdollisuuden määrittelemis-
een. 3) **Ideointi** tarjoaa metodeja innovatiivisiin ratkai-
suihin. 4) **Mallinnus** opastaa konkreettisten palvelu-
mallien tekemiseen. 5) **Käyttöönotto** auttaa palvelun
käynnistämisestä tulosten seurantaan.

Eri vaiheet koodattiin selkeästi toisistaan erottuvin
värein, minkä lisäksi prosessin vaihetta ilmaisevat
yläreunaan sijoitetut, vaiheen mukaan nimetyt palkit.
Jokaista työkalujen kategoriaa kuvaamaan suunnitel-
tiin myös yksilöllinen kuvake, joka helpottaa työkalujen
paikantamisessa. (kuva 23)

Jokaisen vaiheesta laadittiin lisäksi kartta helpot-
tamaan työkalujen keskinäisen hierarkian ja prosessiin
sijoittumisen hahmottamista. Työkalut muodosta-
vat kolme tai neljä kuvakkein merkittyä pääkatego-
riaa, kuten esimerkiksi Haastattelut, Tarkkailu, Itse-
dokumentointi ja Kyselyt. Edellä mainitut kategoriat
sisältävät nimensä mukaan vaihtoehtoisia työkaluja
haastatteluun, tarkkailuun, itsedokumentointiin ja
kyselyihin. Monessa tapauksessa alakategoriat jakau-
tuvat vielä erilaisiksi variaatioksi tai aputyökaluiksi,
minkä takia muodostettiin kolmas alaryhmä. (kuva 24)

Kaikki eri vaiheiden työkalut koottiin myös samalle
aukeamalle, jolla kuvakkeet ryhmittyvät eri vaiheiden
muodostamiin sarakkeisiin. Kartta on suunniteltu aut-
tamaan navigoinnissa sekä visuaalisella sijoittelullaan
että käytännössä tarjoamalla oikotiet eri työkaluihin.
(kuva 23)

Navigoinnin helpottamiseksi työkalupakin tekstiin
sisällytettiin myös interaktiivisia linkkejä työpohjiin
sekä muihin relevantteihin työkaluihin ja informaation.
Tavoitteena oli, että kaikki tarvittava tieto ja materiaali
olisi joka hetki korkeintaan kahden klikkauksen päässä.

Työkalupakin sekä palvelumuotoilun esittelyistä py-
rittiin tekemään mahdollisimman informatiiviset ja
selkeät. Kieli ja sitä tukevat kuvitukset on suunnattu
käyttäjälle, joka ei ennestään tunne aihetta. Palvelu-

muotoiluprosessi havainnollistetaan kahden kaavion avulla, joista ensimmäinen selventää prosessin vaiheiden sijoittumista suhteessa työkalupakin osioihin. Toinen täydentää kuvaa valottamalla jatkuvan oppimisen periaatetta, painottaen prosessin epälineaarisuutta. (kuvat 21-22)

Työkalujen kuvauksissa ja fasilitointiohjeissa pyrittiin niinikään selkeyteen ja tekstin määrän minimointiin. Teksti jaettiin kahteen palstaan: työkalun yleiskuvaukseksi ja askel askeleelta numeroituun fasilitointiohjeeseen. Työkalut saivat aseteltultaan yhtenäisen ilmeen, jotta käyttäjän ei tarvitsisi käyttää aikaa eri elementtien etsimiseen. Suunnitelmissa oli myös kuvitusten lisääminen työkalujen selostuksiin, mutta tämä olisi vaatinut ylimääräistä aukeamaa jokaista työkalua kohden ja olisi näin ollen hankaloittanut navigointia. Kuvia päätettiin siis käyttää ainoastaan jos niistä olisi merkittävää hyötyä. (kuva 25)

Työpohjat (kuva 26) ja case-esimerkit listattiin työkalupakin loppuun, jossa ne eivät häiritsisi työkalujen selailua, mutta olisivat silti vain klikkauksen päässä. Työkalun kuvaus sisältää linkin sitä täydentävään työpohjaan, jolloin sen voi saman tien tulostaa ja käyttää. Case-esimerkkejä työkalujen käytöstä pääsee tarkastelemaan jokaisesta yhden vaiheen työkaluja sisältävästä kartasta. Esimerkeissä on vielä linkit tarkempaa online-sisältöä varten.

Ideapankki, joka oli yksi työkalupakin keskeisistä elementeistä, olisi vaatinut enemmän aikaa täydellistä toteutusta varten. Sellainen on mahdollista suunnitella osaksi sivistystoimen ryhmätyötilaa, mutta sen käytöstä täytyisi laatia selkeät ohjeistukset, minkä lisäksi käyttöönotto vaatisi todennäköisesti erityistä rohkaisua. Useiden työkalujen kohdalla kehoitetaan joka tapauksessa tallentamaan valmiit materiaalit kaikkien saataville projektia varten luotuun ryhmätyötilaan, jossa voidaan myös keskustella siihen liittyen. Lisäksi ryhmätyötilan luominen on ohjeistettu yhdessä Määrittely-vaiheen työkaluista.

Työkalupakkia arvioitiin sen eri kehitysvaiheissa yhdessä Kristiina Erkkilän kanssa, minkä lisäksi valmiimpien versioiden käytettävyydestä pyydettiin arviota asiaan perehtymättömiltä henkilöiltä. Palautteen perusteella tehtiin muutoksia pakin ulkonäköön ja sisältöön, kunnes navigointi sujui ongelmitta eikä sisällössä ollut suurempia virheitä. Tämä olisi loppu-

jen lopuksi vain ensimmäinen prototyyppi sivistystoimen työkalupakista, joka varmasti vielä muokkautuisi käytön myötä.

Lopulta valmis prototyyppi ladattiin sivistystoimen sisäiseen verkkoon palvelumuotoilulle omistettuun työtilaan. Sen käyttöönoton julkistamiseksi järjestettiin tapahtuma, johon kutsuttiin mukaan sivistystoimen johtajia sekä palvelumuotoilun asiantuntijoita. Työkalupakki otettiin hyvin vastaan ja tilaisuus sujui positiivisessa hengessä. Muotoilun mahdollisuuksiin suhtauduttiin optimistisesti, ja tilaisuuden lopussa monet kyselivätkin kaupungille palkattavien muotoilijoiden perään. Tähän kuitenkin saatiin vastaukseksi, ettei yhteenkään ylimääräiseen palkkaan yksinkertaisesti ole varaa, riippumatta siitä millaisia säästöjä tai muuta hyötyjä palkkauksella lopulta saavutettaisiin.



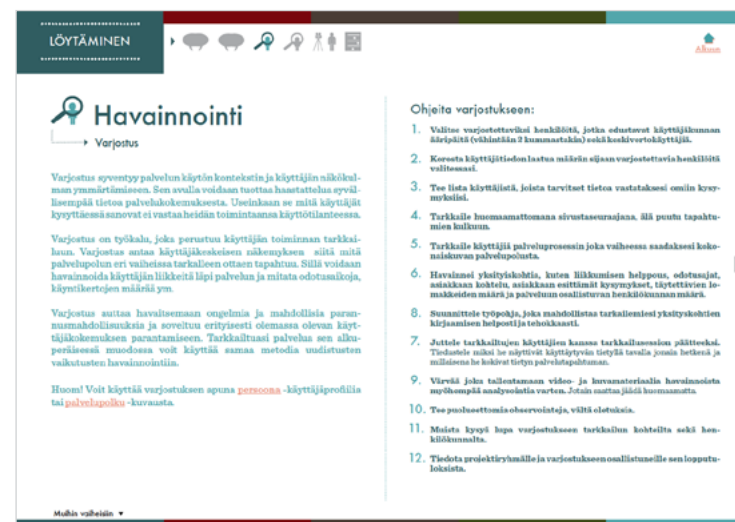
Kuvat 19-20: Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun: kansi ja sisälllys



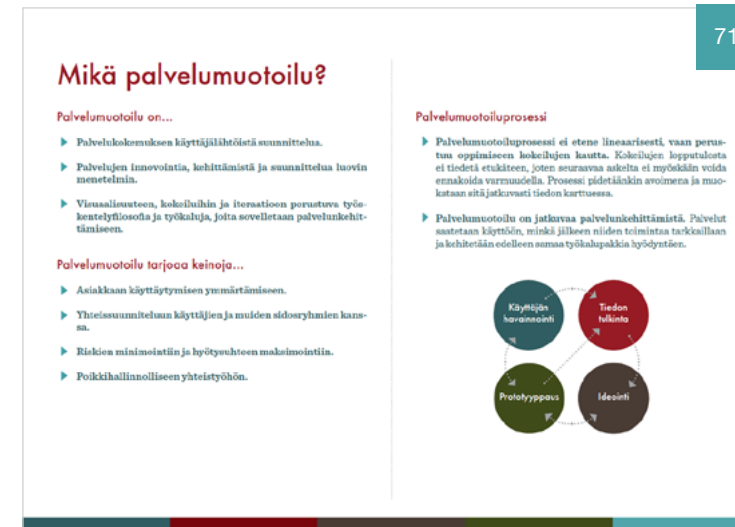
Kuva 21: Työkalupakin esittely



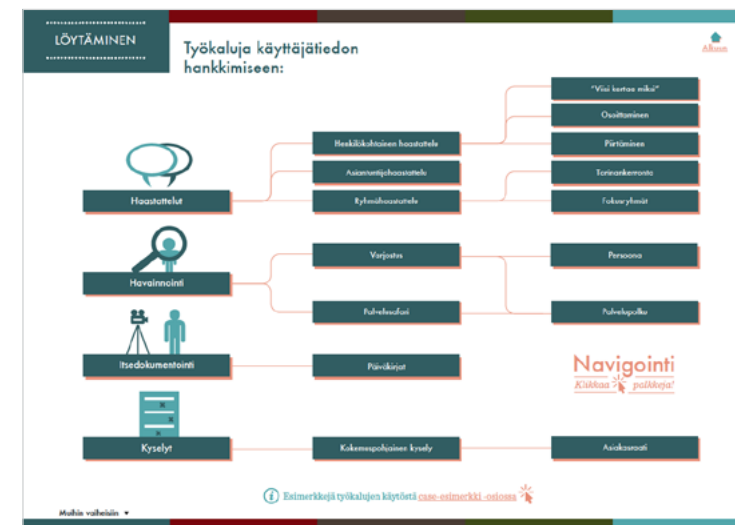
Kuva 23: Navigointisivu



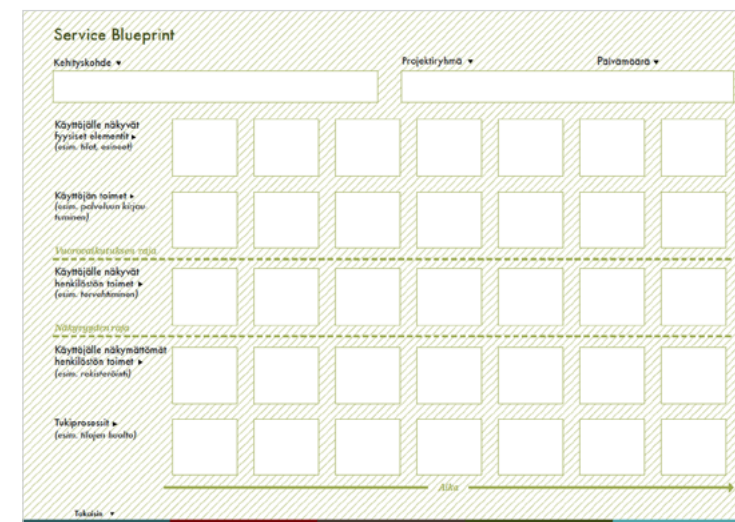
Kuva 25: Ohjeet havainnointiin



Kuva 22: Palvelumuotoilun esittely



Kuva 24: Löytäminen -vaiheen kartta



Kuva 26: Service blueprint -työpohja

5 YHTEENVETO

Tässä luvussa katsastetaan opinnäytetyön tuloksia. Ensin tarkastellaan Kulttuurineuvolan palvelumuotoilua ja Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun -projektia kahdena erilaisena tapana esitellä muotoilua sivistystoimessa. Seuraavaksi vastataan opinnäytetyön asettamiin tutkimuskysymyksiin ehdottamalla erilaisia tapoja, joilla muotoilun ja muotoilijoiden näkökulmasta voidaan edesauttaa muotoilun käyttöä julkisella sektorilla. Lopulta tiivistetään opinnäytetyön tulokset ja keskustellaan niiden merkityksestä.

Tuloksia tarkkailtaessa on huomioitava, että ne perustuvat yhden julkisen organisaation kontekstiin tutustumiseen, jota kirjallisuuskatsaus tosin tukee. Olosuhteet kuitenkin muuttuvat ajasta ja paikasta riippuen, joten koko julkisen sektorin tuntemus vaatisi huomattavasti laajempaa ja jatkuvampaa tutkimusta. Lisäksi muotoilun soveltaminen julkiselle sektorille on vielä uusi ilmiö, jonka kehityksen suunta ja muoto riippuu useista eri tekijöistä.

Tämän opinnäytetyön merkityksenä on vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia ja kenties tuoda esille joitain uusia näkökohtia keskusteluun. Sen tarkoituksena on myös tarjota julkiselle sektorille aikoville muotoilijoille katsaus mahdollisesti vastaantuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä tarjota ehdotuksia käytännön keinoista, joilla muotoilijat voivat omalta osaltaan edesauttaa muotoilun käyttöä julkisella sektorilla. Tämä yleiskatsaus toimii myös puitteena mahdollisille jatkotutkimuskohteille.

5.1 Kaksi tapaa esitellä muotoilua

Muotoilun käyttöönoton valmiuksia ja lähtökohtia sivistystoimessa tarkasteltiin kahden erilaisen lähestymistavan kautta. Näistä ensimmäinen, Kulttuurineuvola, oli pienen mittakaavan palvelumuotoiluprojekti, joka puuttui yksittäiseen ongelmaan. Toinen tutkimuksista, Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun, keskittyi sivistystoimen sisäisten palvelumuotoiluvalmiuksien parantamiseen tarjoamalla muotoilun työkaluja palvelunkehittämiseen.

SEE:n kolmiportaisen mallin mukaan Kulttuurineuvola sijoittuu muotoilun hyödyntämisen tavassa ensimmäiselle askelmalle, kun taas työkalupakki edustaa toista tasoa. Käytännössä konteksti on muotoilulle uusi, joten molempia tarkastellaan ensimmäisenä yrityksenä esitellä muotoilua osaksi sivistystoimen palvelunkehittämistä.

Palvelumuotoiluprojekti: Kulttuurineuvola

Kulttuurineuvolan tapauksessa työ sijoittui sivistystoimen organisaation reuna-alueelle. Liikkeelle lähdettiin ongelman määrittelyllä, kontaktien luomisella sekä käyttäjiin ja asiakkaaseen tutustumalla. Prosessin myötä saavutettiin molemminpuolinen yhteisymmärrys haasteista sekä mahdollisista suunnista ratkaisulle. Onnistuneeksi koettu lopputulos johti myöhemmin jatkettuun yhteistyöhön kulttuuripalvelujen ja opiskelijoiden välillä.

Työpajat herättivät projektin alussa epäluuloja, mutta suunnitteluun osallistuminen vakuutti kulttuuripalvelujen henkilökunnan. Prosessin myötä muotoilun hyödyt tulivat ilmi konkreettisella tavalla ja yhteisten tavoitteiden eteen työskentely ylhäältä annettujen tehtävänantojen sijaan motivoi osallistujia. Ulkopuolisten muotoilijoiden ja muotoilun työkalujen johdosta suunnittelun kerrottiin olleen silmiä avaavaa kokonaisuuden hahmottamisen ja kommunikoinnin kanalta.

Kokemukset palvelumuotoilusta olivat positiivisia molemmin puolin ja rohkaisivat sivistystoimea tutustumaan muotoiluun sekä opiskelijoita harkitsemaan julkista sektoria mahdollisena asiakkaana. Projektiin osallistuneet ovat myöhemmin suhtautuneet muotoilun käyttöön keskimääräistä positiivisemmin ja ovat pyytäneet lupaa esitellä projektia pääkaupunkiseudun

kaupunkien johtajille. Kulttuurineuvolan ja Kulttuuri-pakkauksen myötä luotiin uusia yhteyksiä sivistystoimen ja Aalto-yliopiston välillä, minkä lisäksi ne lisäsivät kaupungin sisäistä verkostoitumista.

Tämä saattaa vihjata, että projektilla on potentiaalia ulottua aina organisaation normien ja arvojen tasolle. Sen lopulliset vaikutukset jäävät kuitenkin vielä nähtäväksi. Kulttuurineuvolan palvelumuotoilu madaltanee joka tapauksessa sivistystoimen kynnystä käyttää muotoilun metodeja omassa työssään. Tämä kuitenkin edellyttää myös muotoilun hankkimisen mallin kehittämistä ja keskimääräistä vapaamuotoisempaa lähtökohtaa palvelunkehittämishankkeille. Lisäksi yhteistyön aloittaminen vaatii aktiivista yhteydenpitoa muotoilijoiden taholta.

Johtopäätökset

Kulttuurineuvolan tapaiset palvelumuotoiluprojektit voivat toimia hyvänä keinona esitellä muotoilua julkiselle sektorille. Huolimatta sijoittumisestaan organisaation reuna-alueelle tällaiset projektit voivat edesauttaa muotoilun käyttöä seuraavilla tavoilla:

- **Tuomalla näkyvyyttä ja herättämällä mielenkiintoa muotoilua kohtaan.**
- **Mahdollistamalla muotoiluprosessista kumpuavat oivallukset muotoilun käytön hyödyistä.**
- **Tarjoamalla päätöksentekijöille käytännön case-esimerkin muotoilun käytön hyödyistä.**
- **Helpottamalla verkostoitumista muiden hallinnonalojen ja toimijoiden kanssa.**
- **Kehittämällä muotoilun hankkimisen sekä alojenvälisen yhteistyön prosesseja.**
- **Oikeaan palvelunkehittämiseen liittyvään projektiin on helpompi irrottaa resursseja.**

Toisaalta siihen liittyy seuraavia riskejä:

- **Projektit jäävät irrallisiksi, eikä niitä välttämättä pystytä jatkamaan ulkopuolisten muotoilijoiden lähdettyä.**

- **Yhteistyö eri toimijoiden välillä voi olla hankalaa ja prosessin eteneminen hidasta.**
- **Ennalta rajattu tehtävänanto voi rajoittaa palvelumuotoilun käyttöä.**

Työkalupakki palvelumuotoiluun

Työkalupakin kehittämisen prosessi oli Kulttuurineuvola tutkimuksellisempi ja sisälsi kirjallisuuden tutkimista, benchmarkingia, sivistystoimen henkilökunnan haastatteluja sekä sarjan työpajoja. Haastatteluja, työpajoja ja työkalupakin ajoittaisia arviointeja lukuun ottamatta työ oli itsenäistä ja näyttöpäätetyöskentelyyn painottuvaa. Sivistystoimen työntekijöille tekeillä olleen opinnäytetyön aihe sekä kaavailtu lopputulos jäivät prosessin aikana enimmäkseen pimentoon. Muutamat satunnaiset keskustelut asian tiimoilta paljastivat, ettei muotoilun merkityksellisyyttä sivistystoimelle välttämättä ymmärretty. Toisaalta mittavampi työntekijöiden osallistaminen ei olisi ollut mahdollista jo ajan ja resurssien puutteen takia.

Haastattelut keskittyivät etupäässä sivistystoimen kontekstin ymmärtämiseen, ja vaikka ne tarjosivat tilaisuuden palvelumuotoilun esittelyyn, pikainen yleiskatsaus bullet-pointineen ja kaavioineen jätti varmasti paljon avoimia kysymyksiä. Myöhempien keskustelujen myötä paljastui myös esityksen ylimalkaisuudesta aiheutuneita väärinkäsityksiä. Työpajoja pidettiin haastatteluja tärkeämpänä keinona esitellä muotoilua juuri lähestymistavan konkreettisuuden takia.

Työpajojen aikana läpikäydyn muotoiluprosessin lyhytkestoisuus ja osittain vaihtuvat osallistujat eivät kuitenkaan antaneet erityisen hyviä lähtökohtia muotoilumetodien esittelemiselle. Prosessi jäi lopulta (usein turhauttavaksi koettuun) sumean alkupään ongelmanmäärittelyyn, eikä yhteisiä visioita tai prosessista kumpuavia oivalluksia ehditty näin ollen konkretisoida. Monen osalta kosketus palvelumuotoiluun oli niin lyhyt ja irrallinen, että sen perusteella metodiikka saatettiin kokea hämmentävänä. Eräskin hetkellisesti osallistuneista kertoi kehittäneensä vastaavia työkaluja jo vuosikymmeniä sitten. Tosin myöhemmin kävi ilmi, että hänen mainitsemansa metodit oli suunniteltu täysin eri tarkoitukseen.

Onnistuakseen suunnitelmien mukaan työpajat olisi- vat vaatineet työntekijöiden aktiivista osallistumista

ja konkreettisia, hyödyllisiksi koettuja näkymiä prosessin lopputuloksesta. Tällä kertaa työpajat nähtiin normaalin toiminnan ulkopuolisena, ja vaikka yhteisiä päämääriä oli yllättävänkin helppo asettaa, ei prosessiin osallistumista lopulta priorisoitu muiden työkiireiden kasvettua. Näin ollen muotoiluprosessissa ei päästy tarkastelemaan konkreettisia mallinnuksia ideoista, mikä olisi todennäköisesti ollut sen palkitsevin ja valaisevin vaihe. Palvelumuotoilun hyödyt jäivät siis vielä työpajojenkin jälkeen arvailujen varaan.

Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun sai valmistuttuaan huomiota sekä julkistustilaisuudessa että Espoon kaupungin nettisivuston etusivulla. Se ladattiin heti sisäiseen verkkoon koko sivistystoimen henkilökunnan saataville. Todellista kiinnostusta työkalupakkia kohtaan on vaikea arvioida, mutta tässä vaiheessa käyttö painottunee metodiikan tarkasteluun. Varsinaista käyttöä työkaluille voidaan ennustaa vasta siinä vaiheessa kun muotoilun tietämys sivistystoimessa on hyvällä tasolla ja muotoilun käyttöä pyritään edistämään päätöksentekijöiden toimesta.

Työpajat olivat sivistystoimen henkilökunnalle tilaisuus palvelumuotoiluun tutustumiselle, joka ei tosin toteutunut täydessä mittakaavassa. Toisaalta monelle osallistujalle kosketus muotoilun metodiikkaan oli ensimmäinen, joten kenties sen myötä keskustelu palvelumuotoilusta saa joka tapauksessa lisää merkityksellisyyttä sivistystoimen yhteydessä.

Työkalupakki antaa henkilökunnalle käytännön työkalut lähinnä tulevaisuutta ajatellen ja on samalla viesti sivistystoimen pyrkimyksistä soveltaa muotoilun työkaluja palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilun filosofian omaksuminen ei onnistu pelkkien työkalujen avulla, mutta niiden tuntemus on ensimmäinen askel kohti käyttöönottoa. Kaiken kaikkiaan työkalupakki-projekti voi edesauttaa muotoilun käyttöönottoa julkisella sektorilla kommunikoimalla palvelumuotoilua sekä organisaation sisällä että tutkimustiedon muodossa toisille muotoilijoille.

Johtopäätökset

Muotoilun työkalujen kehittämiseen keskittyvä, tutkimuksellinen projekti toimii myös keinona esitellä muotoilua julkiselle sektorille. Työkalupakin tarjoaminen voi edesauttaa muotoilun käyttöä seuraavilla tavoilla:

- Tuomalla näkyvyyttä ja herättämällä mielenkiintoa muotoilua kohtaan.
- Auttamalla tutkimuksen muodossa muita muotoilijoita suuntautumaan julkiselle sektorille.
- Tuomalla muotoilun työkalut koko organisaation ulottuville.
- Mahdollistamalla kokonaiskuvan luomisen muotoilun metodiikasta.

Toisaalta siihen liittyy seuraavia riskejä:

- Työntekijöillä ei välttämättä ole edellytyksiä osallistua suunnitteluun.
- Työntekijöitä on vaikea motivoida osallistumaan.
- Työkalupakin käytölle on esteitä, joihin on vaikea vaikuttaa.
- Lyhyt ja irrallinen kosketus muotoiluun voi aiheuttaa hämmennystä.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyö lähti liikkeelle sivistystoimen aloitteesta tuoda sivistystoimeen palvelumuotoilua konkretian tasolla. Konteksti oli siinä mielessä uusi, että Espoon kaupungin sivistystoimessa ei ollut aikaisemmin hyödynnetty palvelumuotoilun metodeja juuri ollenkaan, eikä niistä myöskään ollut tietoa. Työn tehtäväksi muodostuikin palvelumuotoilun esittely sivistystoimelle. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin kartoittamaan mahdollisia lähtökohtia muotoilun käytölle sekä keinoja, joilla muotoilijat voisivat edesauttaa sen käyttöönottoa.

Mitkä ovat muotoilun mahdollisuudet ja haasteet julkisen sektorin palvelunkehittämisessä?

1. Mahdollisuudet

- Kehittämisen johtohenkilöiden asenne on innovaatiomyönteinen ja henkilökunta pitää henkisiä innovaatiovalmiuksiaan hyvinä.

- Olemassa olevien hallinnollisten sapluunojen tilalle kaivataan toiminnallisia metodeja.
- Henkilökunta kaipaa uudenlaista palvelujen tuottamisen mallia. Palvelujen käyttäjälähtöisyyttä ja hallintorajat ylittävää yhteistyötä halutaan lisätä ja henkilöstön luovuutta sekä tietotaitoa hyödyntää tehokkaammin.
- Palvelumuotoilun keskeiset piirteet, kuten käyttäjälähtöisyys, visuaalisuus, monialaisuus ja iteratiivisuus nähdään mahdollisuuksina parantaa kehittämisprosessia.
- Omien, mielekkäiden päämäärien eteen työskentely motivoi työntekijöitä.
- Hallintorajoja ylittävä yhteistyö avaa uusia verkostoja, jotka mahdollistavat monialaisemmat hankkeet.
- Käytännön kokemus palvelumuotoilun prosessista ja metodeista saa työntekijät huomaamaan niiden hyödyt. Esimerkiksi mahdollisuus suunnitella yhdessä toisen hallinnonalan edustajan kanssa nähtiin silmiä avaavana.
- Ulkopuolisten osallistumista pidetään hyvänä asiana, koska näin saadaan laajempi näkökulma haasteeseen.

2. Haasteet

- Muotoilua ei tunneta. Muotoilun mahdollisuuksista julkisten palvelujen kehittämisessä ei ole tietoa.
- Muotoilun hankkimiselle ei ole toimintamallia.
- Hallinnon ylläpito syö ajan ja resurssit. Niitä ei riitä palvelujen kehittämiseen.
- Siilottuminen tekee kommunikaatiosta yli hallintorajojen vaikeaa.
- Muotoiluprojektit ovat irrallisia ja lyhytkestoisia.

- Julkisen hallinnon virkakieli on vaikeaselkoista.
- Käyttäjälähtöisen näkökulman omaksuminen on haastavaa kaupungin työntekijöille. Erityisesti hallinnon parissa työskentelevät hahmottavat kaupungin organisaation toiminnan teknisenä.
- Hierarkia vaikeuttaa ryhmätyöskentelyä.
- Kaupungin työntekijöillä voi olla vaikeuksia heittäytyä luovalle vaihteelle.
- Hallintorakenteet tekevät yhteistyöstä ja kommunikaatiosta vaikeaa. Sisäistä tietoa on vaikea hyödyntää.

Miten muotoilun käyttöä julkisella sektorilla voidaan edesauttaa muotoilun näkökulmasta?

Opinnäytetyön case-tutkimusten sekä haastattelujen tuoman kontekstintuntemuksen perusteella ensimmäinen este muotoilun käytölle sivistystoimessa on muotoilutietämyksen puute. Ilman tietoa alasta tai sen metodiikasta, ei muotoilun käyttöä luonnollisesti voida harkita. Tämä pätee paitsi sivistystoimen organisaatioon myös muotoilijoiden suuntaan: ilman tietämystä julkisen sektorin palvelumuotoilusta eivät muotoilijatkaan välttämättä osaa tarjota ammattitaitoaan julkisten palvelujen kehittämiseen. Ensimmäisen askeleen kohti muotoilun soveltamista täytyy siis olla molemminpuolisen tietämyksen parantaminen.

Toinen merkittävä este tiellä kohti muotoilun käyttöönottoa sivistystoimessa on muotoilun soveltamiseen tarvittavien sisäisten valmiuksien puuttuminen. Tällä hetkellä henkilökunnalla ei ole tietotaitoa palvelumuotoiluprojektien itsenäiseen läpiviemiseen, eikä siihen ole aikaisemmin ollut myöskään työkaluja. Toisaalta ulkopuolisen muotoilun hankkimiseen ei ole siihen soveltuvaa toimintamallia, minkä lisäksi esimerkkien puute muotoilun hankkimisen seurauksista aiheuttaa epätietoisuutta mahdollisuuksista lopputuloksen suhteen.

Muotoilijan keinot muotoilun käyttöönottamiseksi rajoittuvat pääosin muotoilun kommunikointiin ja opettamiseen sekä työkalujen suunnitteluun julkisen sektorin palvelunkehittämisen tueksi. Roolina on siis

toimia asiantuntijana muotoiluun ja sen käyttöön liittyvissä kysymyksissä. Tätä varten muotoilijoiden tulisi kehittää tietämystään julkisten palvelujen muotoiluun liittyen ja olla aktiivisesti mukana edesauttamassa muotoilun käyttöönottamista julkiselle sektorille.

Muutos voi periaatteessa saada alkunsa yksittäisestä muotoiluprojektista, joka lähtee liikkeelle organisaation reuna-alueelta ja johtaa uusiin vastaaviin hankkeisiin ja yhä laajempaan tietoisuuteen muotoilun metodeista. Monet sivistystoimen palvelut ovat kuitenkin lakien ja taloudellisten rajoitteiden tarkoin sääntelemiä. Tämän lisäksi aikaa ja resursseja palvelujen kehittämiseen on niukasti. Muotoilun käyttäminen näiden palvelujen uudistamiseen vaatisikin muutosta niiden tuottamisen logikkaan. Tähän puolestaan tarvitaan poliittista tahtoa ja päätöksentekijöiden sitoutumista muotoilun strategiseen käyttöön koko organisaation laajuisesti.

Muotoilijoilla on joka tapauksessa tärkeä asiantuntijan rooli esimerkiksi päätöksentekijöiden mentoroinnissa ja konsultointissa sekä kokeilevien, päätöksentekoon tähtäävien työpajojen fasilitoinnissa ja kehittämisessä. Poliittista tahtoa julkisten palvelujen kehittämiseen muotoilun avulla ei myöskään synny ilman varteenotettavia näyttöjä muotoilun hyödyistä. Tämän lisäksi muotoilun kentän ja julkisen sektorin yhteensovittamiseksi on tehtävä paljon töitä.

Seuraavaksi ehdotetaan ensimmäisen vaiheen toimeenpiteitä, joihin muotoilijat voivat vaikuttaa omalla työllään sekä muotoilun kentän sisäisiä keinoja edesauttaa muotoilun integroimista osaksi julkista sektoria. Ehdotukset on jaettu kolmeen kohtaan, joista ensimmäinen lähtee liikkeelle perusteista, eli muotoiluntietämyksen kehittämisestä ja toinen rakentaa tämän päälle edesauttamalla organisatoristen muotoiluvalmiuksien parantamista. Kolmas kohta koostuu strategisista keinoista ja on suunnattu koko muotoilun sektorille sekä päättäjille.

1. Muotoiluntietämyksen parantaminen

- Palvelumuotoilun ja muun julkiselle sektorille soveltuvan muotoilun (termit, case-esimerkit, periaatteet, työkalut, strateginen potentiaali ym.) kommunikointi sekä julkisille organisaatioille että muotoilijoille
- Palvelumuotoilun esittely julkisten palvelujen

suunnitteluun kohdistuvien projektien, työpa-
jojen ja tutkimusten muodossa

- Aktiivinen yhteydenpito ja julkisen sektorin
työmahdollisuuksien tiedottaminen muo-
toilijoiden, yliopistojen ja muotoilujärjestöjen
välillä

- Muotoilun kentän teoreettisen viitekehyksen
kartoittaminen

- Muotoilun kentän toimijoiden kartoittaminen

- Onnistuneiden julkisten palveluiden muotoi-
luprojektien kartoittaminen

- Mittareiden kehittäminen muotoilun vaikutus-
ten todentamiseksi

2. Organisatoristen muotoiluvalmiuksien kehit-
täminen

- Palvelumuotoilun opettaminen julkisen sek-
torin työntekijöille sekä muotoilijoille muotoi-
luprojektien ja -työpajojen avulla

- Muotoilun hankkimisen mallin kehittämiseen
tähäävät projektit

- Julkisen sektorin palvelunkehittämiseen
tarkoitettut työkalupakit työntekijöiden käyt-
töön

- Lähtökohtien luominen järjestelmälliselle
oppimiselle onnistuneista julkisen sektorin
muotoiluprojekteista

- Muotoilun strategisen potentiaalin kommu-
nikointi ja todistaminen päätöksentekijöille

3. Muotoilun kentän sisäisten valmiuksien ke-
hittäminen

- Julkiselle sektorille suuntautuvan muotoilun
koulutuksen lisääminen yliopistoissa (palve-
lumuotoilu, organisaatiokulttuuria, systeemi-
ajattelua, käyttäjälähtöinen suunnittelu, avoin
innovaatio ym.)

- Julkiselle sektorille suuntautuvan muotoilun-

tutkimuksen ja muun yhteistyön lisääminen

- Kannustinjärjestelmä, joka takaisi hyvälle jul-
kisen sektorin muotoilulle enemmän näky-
vyyttä ja muita palkintoja

- Hajallaan olevan muotoilun kentän sekä jul-
kisten kehittämisresurssien kokoaminen yh-
den sateenvarjon alle

5.3 Keskustelua

Espoon kaupungin visio, toiminta-ajatus ja arvot pai-
nottavat innovatiivisuutta, asiakaslähtöisyyttä, luo-
vuutta ja kestävyyttä. Nämä ovat asioita, joissa Espoo
haluaa olla edelläkävijä (Espoo 2011). Voidaan myös
sanoa, että Espoon sijainti Suomen tärkeimmässä muo-
toilun osaamiskeskittymässä edesauttaa muotoilun
saavutettavuutta. Pääkaupunkiseudulla on useita
palvelumuotoiluyrityksiä, minkä lisäksi esimerkiksi
Aalto-yliopistolla ja Metropolia Ammattikorkeakou-
lulla on julkisen sektorin palvelumuotoiluun liittyvää
tutkimusta ja opetusta.

Näiden seikkojen voidaan siis olettaa tarkoittavan
kuntasektorilla keskimääräistä avoimempaa suhtau-
tumista ja parempia lähtökohtia luovien metodien
käyttöönnotolle. Konteksti vaikuttaa myös yksittäisten
palvelujen ja tulosityksikköjen tapauksissa, ja esimerkiksi
Kulttuurineuvola voidaan pitää osoituksena sivistys-
toimen edellytyksistä uudistaa palvelujaan innovatii-
visesti. Tämä on kuitenkin poikkeus säännöistä, eikä
täysin luonnehdi koko toimialaa. Sivistystoimen ala on
laaja, kattaen palveluja liikuntapaikkojen hoitamisesta
perusopetukseen, ja keskimäärin siihen pätevät samat
lait kuin mihin tahansa julkiseen organisaatioon.

Sivistystoimen tapauksessa, kuten yleensäkin julkisten
palvelujen kohdalla, voidaan puhua kriisistä. Sivistys-
toimen henkilökunnan haastattelut olivat tältä osin lin-
jassa kirjallisuuskatsauksen kanssa ja kertoivat yhdessä
tilanteesta, jossa palvelun tuottamisen malli ei kohtaa
taloudellisia, yhteiskunnallisia tai inhimillisiä vaa-
timuksiaan. Palveluntuottajat ja -käyttäjät ovat ajau-
tuneet erilleen ja yhteiset päämäärät on unohdettu. Ku-
vaavaa on, että työpajoihin osallistuneet sivistystoimen
työntekijät olivat turhautuneita sekä palvelujen tarjoa-
jan että niiden asiakkaan roolissa. Kaupunki nähtiin
mekaanisena systeeminä, joka toimii omilla ehdoillaan
ja usein ihmisiä vastaan, asiakkaat taas siitä erillisenä

tahona, joka vaatii palveluilta mahdottomia.

Julkiset palvelut ovat ajautuneet tilanteeseen, jossa
nykyinen palvelujen tuottamisen malli ei enää tule
kysymykseen, jos ja kun palveluja halutaan kehittää
yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestäväan suun-
taan. Julkisen sektorin uudistamiseen tarvitaan keino-
ja, jotka eivät perustu sen sisäisiin, ennustettavan tois-
ton metodeihin, vaan kykenevät uuden etsimiseen ja
muutokseen. Tähän tarvitaan ulkopuolisia toimijoita,
jotka eivät ole sidoksissa julkisen sektorin sisäisiin
realiteetteihin, vaan pystyvät tarkkailemaan asioita
järjestelmän laajuisesti.

Tällä hetkellä palvelujen uudistamisen lähtökoh-
daksi on otettu kuntien sisäiset puitteet ja metodit.
Käytettävät keinot ovat hallinnollisia ja palvelujen uu-
distamisen malli keskittyy radikaalien muutosten sijaan
olemassa olevien prosessien tehostamiseen. Pelkästään
nykyisten rakenteiden ylläpitäminen on jo kuitenkin
ajanut henkilökunnan suorituskykynsä äärirajoille,
eikä resursseja näin ollen jää palvelujen laadun pa-
rantamiseen. Yksi haastatelluista vertasi työnteki-
jöitä jonglööreihin, joiden on pelkästään keskityttävä
pitämään pallot ilmassa. Tilannetta ei helpota by-
rokratiasta ja politikoinnista johtuva lyhytnäköisyys
tavoitteiden asettamisessa. Tämä johtaa valheelliseen
talouteen, jossa näennäisesti säästetään, mutta lopulta
tuhlataan resursseja, koska palvelut eivät enää kohtaa
niiden tarpeita.

Yhtenä uudistamisen esteenä on myös se, että kau-
pungin byrokratia hyväksytään monissa tapauksissa
olemassa olevana totuutena, eikä sen toimintaa näin ol-
len välttämättä osata kyseenalaistaa. Sabine Junginger
ja Daniela Sangiorgi (2009) puhuvat tässä yhteydessä
“perustavanlaatuisista oletuksista”, osin tiedostamat-
tomista teorioista, jotka muodostavat organisaation
ytimen, jonka varaan kaikki rakentuu. Julkinen sektori
on sitä paitsi lähtökohtaisestikin suunniteltu luomaan
jatkuvuutta ja vastustamaan epävarmuutta. Tämä sta-
biilius korostuu entisestään toimintaympäristön muut-
tuessa yhä nopeammin.

Toisaalta useissa tapauksissa tämä kontrasti on myös
herättänyt siihen, että nykyinen järjestelmä täytyy
uudistaa vastaamaan aitoihin tarpeisiin. Haastatte-
luista sekä case-tutkimuksesta paljastui, että etenkin
sivistystoimen kehittämisestä vastaavien henkilöiden
keskuudessa oltiin avoimia uudelle, ja muutosta myös

toivottiin. Pyrkimyksissä oli käyttäjäkeskeisyyden
lisääminen, henkilökunnan tietotaidon tehokkaampi
hyödyntäminen, rajoja ylittävä yhteistyö ja kokeel-
lisempi lähestymistapa. Kukaan ei kieltänyt, etteikö
palvelumuotoilusta voisi olla hyötyä palveluiden ke-
hittämisessä. Se nähtiin, päinvastoin, tervetulleena
keinoja konkretisoida asioita ja osallistaa kuntalaisia ja
työntekijöitä palvelujen suunnitteluun.

Edellytyksiä muotoilun käyttöönnotolle on kuitenkin
edelleen vähemmän kuin esteitä. On tyydyttävä siihen
totuuteen, että ison mittakaavan muutoksia ei saada ai-
kaan hetkessä: “iso laiva kääntyy hitaasti”, kuten yksi
haastatelluista kertoi oppineensa. Uudistuksen täytyy
lähteä liikkeelle muutoksen mahdollistamisesta. Muo-
toilu on otettava osaksi julkisen sektorin toimintaa
ensimmäisestä askeleesta alkaen. Muotoilijoilla on
edessään tärkeä tehtävä kiinnostuksen herättämisessä,
molemmipuolisen luottamuksen luomisessa ja
yhteisten visioiden rakentamisessa julkiselle sektorille
suuntautuvan muotoilun mahdollistamiseksi.

Muotoilijoilla on keinot puuttua monimutkaisiin
ongelmiin ja tehdä vaikeasti hahmotettavista koko-
naisuuksista käsinkosketeltavia. Nämä työkalut ovat
siksi tehokkaita myös muotoilun kommunikoinnissa ja
julkisen sektorin muotoiluvalmiuksien kehittämisessä.
Tämä kuitenkin vaatii muotoilijoilta julkisen sektorin
haasteen tiedostamista sekä aktiivista edellytysten
luomista muotoilun kentän ja julkisten palvelujen
yhteistyölle. Edessä on yhteinen oppimishaaste, jonka
onnistuminen määrittää sekä julkisen sektorin että
muotoilun tulevaisuutta.

NESTA:n toimitusjohtaja Geoff Mulgan on ilmaissut
haasteen vapaasti käännettynä näin: “*Parhaimmil-
laan muotoilun metodit ja ajattelutapa auttavat ihmisiä
näkemään kysymyksiä ja mahdollisuuksia tuoreella taval-
la. Ne saavat aikaan luovuutta ja auttavat meitä hahmot-
tamaan mahdolliset yhteydet asioiden välillä, jotka helposti
hämärtyvät arjen informaatiosiiloissa, jotka hallitsevat
niin hallituksia kuin yrityksiäkin. Elämme kuitenkin jännit-
tävää hetkeä, jolloin muotoilun täytyy pystyä parempaan
sekä oppimisessa että opettamisessa, jotta sen täysi poten-
tiaali voitaisiin toteuttaa. Tässä tapauksessa muotoilusta
voisi tulla yksi seuraavia vuosikymmeniä määrittelevistä
aloista. Muussa tapauksessa riskinä on, että se nähdään
vain epäonnistuneena villityksenä*”. (Design Commission
2013, s.10)

Muotoilijoiden on omalla toiminnallaan varmistettava, ettei muotoilun käyttö julkisella sektorilla jää vain ohimeneväksi villitykseksi, vaan takaa tulevaisuudessa paremmat, käyttäjälähtoisemmät sekä taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävämmät palvelut, jotka vastaavat joustavasti yksilöiden ja yhteisöjen muuttuviin tarpeisiin. Julkisten palvelujen uudistus on nähtävä ennen kaikkea muotoiluhaastena, jolla on suuri merkitys aikamme ns. häijyjen ongelmien ratkaisemisessa. Muotoilijoiden on aika lakata palvelemasta nykyisten, kapitalismin ja byrokratian ehdoilla toimivien rakenteiden ylläpitämistä ja tehdä sitä missä he ovat parhaimmillaan – kyseenalaistaa olemassa olevaa ja visioda parempia vaihtoehtoja.

Selvää on, että maailma on jo muuttunut. Seuraavana haasteena on valita miten muokkaamme tätä uutta todellisuutta.

LÄHTEET

1. Akama, Y. (2009). *Warts-and-all: the real practice of service design*. In First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Oslo, 24.-26.11.2009.
2. Badke-Schaub, P. Roozenburg, N. ja Cardoso, C. (2010). *Design Thinking: A paradigm on its way from dilution to meaninglessness?*. Design Thinking Research Symposia 8. Sydney, Lokakuu 2010. 39-49.
3. Bain & Company (2011). Forum Finance. 4th ed. Boston: Bain & Company.
4. Bason, C (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: The Policy Press.
5. Bessant, J. (2013). *Innovation in the Twenty-First Century*. Exeter: University of Exeter Business School.
6. Boyd, H., McKernon, S. ja Old, A. (2010). *Health Service Co-design: Working with patients to improve healthcare services. Guide and toolkit*. Available: http://www.healthcodesign.org.nz/tools/TOOLKIT_WEB_DOWNLOAD.pdf. [03.10.2013]
7. Boyer, B., Cook, J.W. ja Steinberg, M. (2011). *In Studio: Recipes for Systemic Change*. Helsinki: Sitra.
8. Boyle, D. ja Harris, M. (2009). *The Challenge of Co-production: How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*. Available: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Co-production-report.pdf>. [02.10.2013].
9. Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review, 86(6), 84-92.
10. Brown, T, 2009. *Change by Design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. 1st ed. New York: HarperCollins Publishers.
11. Buchanan, R. (1992). *Wicked Problems in Design Thinking*. Design Issues. 8 (2), 5-21.
12. Buchanan, R. (2008). *Introduction: Design and Organizational Change*. Design Issues. 24 (1), 2-9.
13. Buchanan, R., Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. New Jersey: Pearson Education Ltd.
14. Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006). *RED paper 02: Transformation design*. London: Design Council.
15. Bødker, S. (1996). *Creating Conditions for Participation: Conflicts and Resources in Systems Development*. Human-Computer Interaction, 11(3), 215-236.
16. Cooper, R.G. & Edgett, S.J. (1996). *Critical success factors for new financial services*. Marketing management. 5 (3), 26-37)
17. Cottam, H., Leadbeater, C. (2004). *Health: Co-creating services. Red paper 01*. The Design Council. Saatavilla: <http://www.designcouncil.info/mt/RED/health/REDPaper01.pdf> [01.10.2013]
18. de Jong, P.J. & Vermeulen, P.A.M. 2003. *Organizing Successful New Service Development*. Management Decision. ff 41/9, 844-858.
19. Design Can Do. (2012). *DCD 30+6 Manual and Toolkit*. Saatavilla: http://www.designcando.org/download/DCD_Manual_vers1.0.pdf. [03.10.2013]
20. Design Commission. (2013). *Restarting Britain 2*. Saatavilla: http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/OurWork/Insight/Government%20reports/DC_Restarting_Britain_2_report.pdf. [02.10.2013].
21. Design Council. (2004). *The Impact of Design on Stock Market Performance (Design Index)*. Saatavilla: http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Design%20in%20Britain%202004-2005_Design_Council.pdf [03.10.2013]
22. Design Council (2008). *The role of design in public services*. London: Design Council briefing 02.
23. Design Council. (2013). *About the Design Council*. Available: www.designcouncil.org.uk/about-us/. [03.10.2013]
24. Edvardsson, B., Olsson, J. (1996). *Key concepts for new service development*. The Service Industries Journal, 16(2), 140-164.
25. Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). *Service portraits in service research: a critical review*. International Journal of Service Industry Management , 16 (1), 107-120.
26. Engvall, M., Magnusson, P., Marshall, C., Olin, T. ja Sandberg, R. (2001) *Creative approaches to development: Exploring alternatives to sequential stage-gate models*. Stockholm: Fenix Chalmers.
27. Espoo. (2012). *Talousarvio 2013 Kaupunginjohtajan talousarvioehdotuksen tiivistelmä*. Saatavilla: http://www.espo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Talous/Talousarvio [02.10.2013]
28. Espoo. (2013). Espoon kaupunki: *Organisaatio*. Saatavilla: www.espo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio. [03.10.2013]
29. European Commission. (2012). *Government finance statistics*. Saatavilla: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/government_finance_statistics/data/database. [02.10.2013]
30. European Commission. (2013). *Europe 2020 - EU's growth strategy*. Saatavilla: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm. [02.10.2013]
31. Fast Company. (2012). *Frog Creates An Open-Source Guide To Design Thinking*. Saatavilla:

- <http://www.fastcodesign.com/1671237/frog-creates-an-open-source-guide-to-design-thinking>. [03.10.2013]
32. Flood, R. (2010). *What can design add to the sector?*. Saatavilla: www.designcouncil.org.uk/our-work/insight/public-services-revolution-or-evolution/service-design-in-the-media/what-can-design-add-to-the-sector/. [03.10.2013]
33. Foverskov, M., ja Dam, K. (2010) *The Evocative Sketch*. Teoksessa: Halse, J, Brandt, E., Clark, B. and Binder, T. Rehearsing the Future. Tanska: The Danish Design School Press. 44-49.
34. Frog. (2012). *Frog Collective Action Toolkit*. Saatavilla: www.frogdesign.com/collective-action-toolkit. Last accessed 03.10.2013.
35. Fulton Suri, J. (2008). *Informing our intuition – Design research for radical innovation*, Rotman Magazine. Winter 2008.
36. Gillinson, S., Horne, M. ja Baeck, P. (2010). *RADICAL EFFICIENCY: Different, better, lower cost public services*. London: Nesta.
37. Hakio, K. ja Mattelmäki, T. (2011). *Design adventures in public sector*. DPPI 2011, Milano, 22.-25.06.2011.
38. Hambleton, R., Howard, J. ja kirjoittajat (2012). *Public Sector Innovation and Local Leadership in the UK and the Netherlands*. York: Joseph Rowntree Foundation.
39. Hautamäki, A. (2011). *Kestävä innovointi: Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä*. Helsinki: Sitran raportteja 76.
40. Heapy, J. ja Parker, S. (2006). *The Journey to the Interface: How public service design can connect users to reform*. London: Demos.
41. Heinberg, R. (2011). *The end of growth*. Canada: New Society Publishers.
42. Hollins, B., ja Hollins, G. (1991). *Total Design: Managing the Design Process in the Service Sector*. Philadelphia: Trans Atlantic Publications.
43. Holmlid, S. (2007). *Interaction design and service design: Expanding a comparison of design disciplines*. Nordic Design Research, NorDes 2007. Tukholma, 2007.
44. Holmlid, S. (2009). *Participative, co-operative, emancipatory: From participatory design to service design*. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Oslo, 24.-26.11.2009.
45. Holmlid, S. (2010). *The design value of business*. ServDes. 2010. Second Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Linköping, 01.-03.12.2010.
46. House of Commons. (2008). User Involvement in Public Services: Sixth Report of Session 2007–08. Report, together with formal minutes. Ordered by The House of Commons to be printed 24 April 2008.
47. IDEO. (2011). *Human-Centered Design Toolkit*. Saatavilla: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>. [03.10.2013]
48. Ikävalko, S. (2013). Presentaatio Espoon kaupungin Valtuustotalossa. 30.05.2013.
49. Junginger S. ja Sangiorgi, D. (2009). *Service Design and Organizational Change: Bridging the Gap Between Rigour and Relevance*. In IASDR09 conference. Seoul, 19.-22.09.2009.
50. Keinonen, T. (2009) *Design Method –Instrument, Competence of Agenda? Multiple ways to Design Research*. Swiss Design Research Network Symposium '09. 12–13.
51. Kielitoimiston sanakirja (2013). Tarja Heinonen, Kielitoimiston sanakirja. tarja.heinonen@kotus.fi. Prototyypin sanan verbi. 29.1.2013.
52. Kimbell, L. (2009). *Design and Creativity*. Teoksessa: Julier, G. ja Moor, L. Policy, Management and Practice. Oxford: Berg. 157-173.
53. Kimbell, L. (2011). *Designing for service as one way of designing services*. International Journal of Design, 5(2), 41-52.
54. Kurvinen, E. (2007). *Prototyping social action*. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisut, a75.
55. Langergaard, L.L. (2011). *Understandings of ‘users’ and ‘innovation’ in a public sector context*. Teoksessa: Sundbo, J. ja Toivonen, M. User-Based Innovation in Services. Cheltenham: Edward Elgar. 203-226.
56. Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. ja Manka, M-L. (2012). *Asiakkaat kuntapalvelujen kehittäjiksi: opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin*. Available: www.tekes.fi/Julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf. Last accessed 02.10.2013.
57. Leadbeater, C. (2008). *We-think: Mass innovation, not mass production*. London: Profile Books Ltd.
58. Liedtka, J. (2004). *Strategy as Design*. Rotman Management Alumni Magazine.
59. Lockwood, T. 2009. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. NY: Allworth Press.
60. Maffei, S., Mager, B. ja Sangiorgi, D. (2005). *Innovation through Service Design. From research and theory to a network of practice. A users’ driven perspective*. In Joining Forces. Helsinki, 22.-24.09.2005.
61. Mager, B. (2004). *Service design: A review*. Köln: Köln International School of Design.
62. Mager, B. (2007). *Service Design*. Teoksessa: Erloff, M ja Marshall, T. Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology. Basel: Birkhäuser. 354-357.
63. Manzini, E. (2003). *Scenarios of sustainable wellbeing*. Design Philosophy Papers.

64. Martin, J (1991). *Rapid application development*. New York: Macmillan.
65. Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing.
66. Martin, R. (2012). *Design Thinking: An Interview with Roger Martin*. Research-Technology Management. May-June (1), 10-14.
67. Mattelmäki, T ja Vaajakallio, K. (2011). *Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi*. Teoksessa: Miettinen, S. Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova. 77-106.
68. Mattelmäki, T. Sleeswijk Visser, F. (2011). *Lost in Co-x: Interpretations of co-design and co-creation*. IASDR2011, the 4th World Conference on Design Research. Delft, 31.10.-04.11.2011
69. Metropolialue. (2013). *Kasvusopimusehdotus*. Saatavilla: http://www.helsinginseutu.fi/hki/HS/Helsingin+Seutu/Yhteisty_elimet/Metropolipolitiikka/Metropolialue_kasvusopimusmenettely. [03.10.2013]
70. Miettinen, S. (2011). *Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa: Miettinen, S. Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova. 21-42.
71. Mindlab. (2013). *About MindLab*. Available: www.mind-lab.dk/en/about_mindlab. [03.10.2013]
72. Moritz, S. (2005) *Service Design – Practical Access to an Envolving Field*. Köln: Köln International School of Design
73. Mulgan, G. ja Albury, D. (2003). *Innovations in the Public Sector*. London: Cabinet Office.
74. Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010) *The Open Book of Social Innovation*. London: NESTA and the Young Foundation.
75. Perttilä, K., Orre, S., Koskinen, S. ja Rimpelä, M. (2004). *Kuntien hyvinvointikertomus: Hankkeen loppuraportti*. Helsinki: Stakes.
76. Roland, J. (1985). Questorming: outline of the method. Saatavilla: <http://pynthan.com/vri/questorm.htm>. [03.10.2013]
77. Saco, R. ja Goncalves, A. (2008). *Service Design: An Appraisal*. Design Management Review. 19 (1), 10-19.
78. Sanders (2002). *From User-Centered to Participatory Design Approaches*. Teoksessa: J.Frascara. Design and the Social Sciences. Taylor & Francis Books Limited.
79. Sanders, E.B.-N. ja Stappers, P.J. (2008). *Co-creation and the new landscapes of design*. CoDesign, Vol. 4, No.1, 5–18. Saatavilla: http://www.maketools.com/articles-papers/CoCreation_Sanders_Stappers_08_preprint.pdf. [02.10.2013]
80. Sangiorgi, D. (2011). *Transformative services and transformation design*. International Journal of Design, 5(2), 29-40.
81. SEE (Sharing Experience Europe). 2013. *Design For Public Good*. Saatavilla:<http://www.design-council.org.uk/our-work/insight/policy/design-for-public-good/report-design-for-public-good/>. [02.10.13]
82. Segelström, F. ja Holmlid, S. (2009). *Visualization as tools for research: Service designers on visualizations*. Nordes, Nordic Design Research Conference. Oslo, 2009.
83. Segelström, F. (2010). *Visualisations in Service Design*. Licentiate of Philosophy. Linköping Institute of Technology: Linköping University.
84. Shostack, L. (1982). *How to Design a Service*. European Journal of Marketing (161), 49-63.
85. Shostack, L. G. (1984). *Designing services that deliver*. Harvard Business Review, 62(1), 133-139.
86. Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
87. Sotarauta, M., Saarivirta, T. ja Kolehmainen, J. (2011). *Mikä estää kuntien uudistumista?*. Sastamala: Kunnallisanalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 66.
88. Stevens, J., Moultrie, J. ja Crilly, N. (2008). *Designing and design thinking in strategy concepts: frameworks towards an intervention tool*. In International DMI Education Conference: Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations. Cergy-Pointoise, 14.-15.04.2008.
89. Stickdorn, M. ja Schneider, J. (2010). *This is service design thinking : basics - tools - cases*. Amsterdam: Bis Publishers.
90. Sundbo, J and Toivonen, M. (2011). *Introduction*. Teoksessa: Sundbo, J ja Toivonen, M User-Based Innovation in Services. Cheltenham: Edward Elgar. 1-24.
91. Säde, S. (2001). *Cardboard mock-ups and conversations – Studies on user-centered product design*. Väitöskirja. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
92. The Global Innovation Index. (2013). *Global Innovation Index 2013: Full report*. Available: <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013>. [02.10.2013]
93. Tilastokeskus. (2013). *Julkinen talous*. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_valtion-talous.html. [02.10.2013]
94. Toivonen, M. (2010). *Different types of innovation processes in services and their organisational implications*. Teoksessa: Galloj, F. & Djellal, F. The handbook of innovation and services. Gheltenham: Edward Elgar. 221-249.
95. Tuulaniemi, J., (2011). *Palvelumuotoilu*. Karisto: Talentum Media Oy.
96. Työ- ja elinkeinoministeriö. (2011). *Innovaatio-osaston tavoitteet vuosille 2012 - 2016*.

Saatavilla: http://www.tem.fi/files/30843/Innovaatio-osaston_tavoitteet_vuosille_2012_2016pdf.pdf. [02.10.2013]

97. Työ- ja elinkeinoministeriö (2013a). *Innovaatiot*. Saatavilla: www.tem.fi/innovaatiot. [02.10.2013].
98. Työ- ja Elinkeinoministeriö. (2013b). *Muotoile Suomi - Kansallinen muotoiluohjelma*. Saatavilla: <http://www.tem.fi/julkaisut?C=98033&xmid=5008>. [03.10.2013]
99. Valminen, K. ja Toivonen, M. (2011). *Towards user-based productization in services*. Teoksessa: Sundbo, J ja Toivonen, M. User-Based Innovation in Services. Cheltenham: Edward Elgar. 375-394.
100. von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge: The MIT Press.
101. Wilson, J. (1989). *Bureaucracy: what governments do and why they do it*. New york: Basic Books.
102. Zuboff, S. ja J Maxmin, J. (2002). *The Support Economy: Why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism*. New York: Viking Adult.

KUVALÄHTEET

Kuva 2: www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio [03.10.2013]

Kuva 3: Kristiina Kurronen 2013.
Kulttuuripakkauksen suunnittelu: Jarkko Kurronen, Lin Pei ja Sanna Tuononen

Kuva 4: SEE 2013, s.8.

Kuva 5: Jarkko Kurronen 2013.

Kuva 6: Jarkko Kurronen 2013.

Kuvat 7.-10: IDEO 2011. Ruutukaappauksia.

Kuvat 11.-13: DCD 2012. Ruutukaappauksia.

Kuvat 14.-15: Frog 2012. Ruutukaappauksia.

Kuvat 16.-18: Boyd ym. 2010. Ruutukaappauksia.

